

La boîte à outils

de la

Confiance en soi



 Avec 3 vidéos
d'approfondissement

 Avec 3 auto-
diagnostics en ligne

Annie LEIBOVITZ |

DUNOD

La boîte à outils

de la

Confiance en soi



Avec 3 vidéos
d'approfondissement



Avec 3 auto-
diagnostics en ligne

Annie LEIBOVITZ |

DUNOD

Consultez nos parutions sur www.dunod.com

© Dunod, 2017

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Maquette de couverture : Caroline Joubert (www.atelier-du-livre.fr)

Iconographie de couverture : © Mega Pixel

(photo de la boîte) ; © Vector pro-Shutterstock.com (picto 1) ;

© Darrin Loeliger - The Noun Project (picto 2)

Traduction des résumés : Stanley Hanks

ISBN : 978-2-100-77093-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de copyright](#)

[Remerciements](#)

[Avant-propos \(avec 2 vidéos\)](#)

[Dossier 1 - « Mon personnage » - *Se connaître et s'accepter*](#)

[Outil 1 - Comprendre ses processus internes](#)

[Outil 2 - Faire le point sur ses valeurs](#)

[Outil 3 - La posture d'égalité dans la relation \(avec auto-diagnostic\)](#)

[Outil 4 - Ses petites « voix intérieures »](#)

[Outil 5 - Pratiquer l'acceptation de soi](#)

[Outil 6 - Dépasser ses messages inhibants](#)

[Dossier 2 - « Mon monologue préféré » - *Développer l'estime de soi*](#)

[Outil 7 - Le discours intérieur \(avec auto-diagnostic\)](#)

[Outil 8 - Identifier ses peurs et en faire des alliées](#)

[Outil 9 - Écarter les pensées négatives](#)

[Outil 10 - Le syndrome de l'imposteur](#)

[Outil 11 - Savoir accepter les compliments](#)

[Outil 12 - Identifier ses points forts](#)

[Outil 13 - Activer ses propres leviers de motivation](#)

[Outil 14 - Célébrer ses succès et être fier de soi](#)

[Outil 15 - Se projeter positivement](#)

[Dossier 3 - « Savoir donner la réplique aux autres personnages » -
Affirmation de soi](#)

[Outil 16 - Favoriser le contact \(avec auto-diagnostic\)](#)

[Outil 17 - Communiquer avec un langage valorisant](#)

[Outil 18 - Savoir accepter une critique](#)

[Outil 19 - Exprimer son ressenti](#)

[Outil 20 - Oser refuser](#)

[Outil 21 - Savoir dire ou demander](#)

[Outil 22 - Se protéger des influences négatives](#)

[Outil 23 - Développer son autonomie](#)

[Dossier 4 - « Mieux jouer mon rôle » - *Apprivoiser mes émotions*](#)

[Outil 24 - Accepter ses émotions](#)

[Outil 25 - Développer sa maturité émotionnelle](#)

[Outil 26 - Se mettre dans la posture d'observateur](#)

[Outil 27 - Élargir ses perceptions](#)

[Outil 28 - Enraciner son identité](#)

[Outil 29 - Évaluer les différents scénarios possibles](#)

[Outil 30 - Se poser les bonnes questions](#)

[Outil 31 - Pratiquer le détachement et le lâcher-prise](#)

[Dossier 5 - « Incarner mon personnage » - *Développer ma présence*](#)

[Outil 32 - La visualisation mentale](#)

[Outil 33 - La relaxation](#)

[Outil 34 - La respiration](#)

[Outil 35 - La cohérence cardiaque](#)

[Outil 36 - Travailler sa posture et son image](#)

[Outil 37 - La voix et le corps en cohérence avec le discours](#)

[Dossier 6 - « Me mettre en scène » - *Prendre la parole en public \(avec vidéo\)*](#)

[Outil 38 - Préparer son intervention](#)

[Outil 39 - Structurer sa présentation](#)

[Outil 40 - Apprivoiser son trac](#)

[Outil 41 - Savoir se mettre en scène](#)

[Outil 42 - Tirer profit de ses fiches mémo](#)

[Dossier 7 - « Oser devenir acteur » - *Mes stratégies de changement*](#)

[Outil 43 - Tirer des enseignements de ses expériences antérieures](#)

[Outil 44 - Mettre en place des stratégies de changement](#)

[Outil 45 - Définir ses buts](#)

[Outil 46 - Oser prendre des risques et relever les défis](#)

[Outil 47 - Prendre soin de soi](#)

[Dossier 8 - « Diriger les acteurs en manque de confiance » - *Manager et guider ses collaborateurs*](#)

[Outil 48 - Détecter les personnes en manque de confiance](#)

[Outil 49 - Posture à adopter](#)

[Outil 50 - Faire prendre conscience de ses ressources](#)

[Outil 51 - Aider à développer des stratégies de réussite \(A.T.\)](#)

[Outil 52 - Accompagner dans le développement et la maturité](#)

[Annexe à l'outil 7](#)

[Bibliographie](#)

Remerciements

Pour commencer, j'ai envie de remercier Chloé Schiltz, éditrice chez Dunod, pour la confiance qu'elle m'a accordée en me chargeant de la rédaction de cet ouvrage.

Écrire et formaliser ces outils a été pour moi une immense reconnaissance par rapport à un combat de toute une vie, pour construire l'estime de soi et la confiance en soi.

Le théâtre et le travail de comédien m'ont permis de franchir un cap, de me nourrir d'une passion et à la fois de me découvrir et transformer ainsi mon handicap en force. En effet, jusqu'à l'âge de 18 ans environ, je vivais « une histoire sans parole », puisque je me réfugiais dans un mutisme quasi total. Quelques personnes croisées sur mon chemin de vie ont été des modèles, des référents, des aidants qui m'ont apporté un appui et des conseils.

Mes remerciements vont à toutes celles et ceux, qui dans les groupes en formation ainsi que lors des séances de coaching, m'ont fait confiance et m'ont permis d'approfondir et d'explorer les outils et techniques, en m'apportant une grande richesse humaine et intellectuelle.

Je remercie également ceux croisés sur mon chemin, qui ont cherché de façon consciente ou inconsciente à « saboter » mon travail professionnel au cours de ma carrière, ou à m'offenser dans ma vie privée.

Ils ont contribué à me développer personnellement, à me faire découvrir la complexité de l'humain, à me faire analyser les comportements et à trouver des stratégies pour maintenir la confiance en soi, en mettant en place les techniques et méthodes évoqués dans cet ouvrage. Ils m'ont permis de trouver ma force intérieure.

« Il n'y a pas d'erreur, pas de coïncidences. Tous les événements sont des bénédictions, qui nous sont données pour que nous apprenions » (Elizabeth Kübler-Ross).

Je remercie vivement le docteur Jaoul qui m'a accompagnée et supervisée pendant quelques années et à qui je suis reconnaissante de son éclairage et de sa bienveillance.

Enfin, toute mon affection va à :

Mon fils Gaël Marhic, que j'aime et à qui je souhaite de continuer de construire son estime et sa confiance et qui, je l'espère, trouvera dans ce livre des compléments à sa réflexion et à son développement personnel et professionnel.

Mes proches qui sont le ciment de mes racines familiales.

Gérard, mon compagnon de route et de navigation, pendant près de 28 ans.

Michèle Gardette pour son amitié fidèle depuis des dizaines d'années, son soutien permanent et la relecture de certains de mes écrits.

Mes ami(e)s pour leur amitié, leur soutien moral quotidien, leurs encouragements et leur générosité.

Je souhaite que cet ouvrage apporte à chaque lecteur des questionnements personnels, des réponses, des outils de clarification, l'envie d'expérimenter et de mettre en place certaines actions, comme moi j'ai pu le vivre au fil des années.

Pour me contacter : formania.95@gmail.com

Site comédienne : www.annie-leibovitz.com

Avant-propos

La confiance en soi est un sujet de plus en plus récurrent, aussi bien en entreprise que dans la sphère privée. Est-elle innée ou acquise ? Le manque de confiance est-il un handicap ou peut-on le transformer en force ? Se voit-il ? Sommes-nous égaux face à cette perception de nous-mêmes ? Pourquoi être dans l'appréhension de ce qui nous mettrait en valeur ?

Il s'agit là d'un état interne, d'un ressenti, d'une émotion

Comment tirer profit de cet état et de son expérience pour aller de l'avant, oser être soi-même, réaliser ses projets et être à l'aise dans ses relations aux autres ?

Qui connaît ses limites ? Nous pouvons croire que nous avons atteint nos limites parce que ce sont celles que nous nous sommes fabriquées, mais est-ce la réalité ?

Nous avons tous des ressources que nous ignorons parce que nous n'avons pas encore découvert notre potentiel, mais nous pouvons agir au quotidien, à petits pas : c'est un vrai travail de stratégie de changement, de développement personnel à mettre en place et de défi à soi-même, que ce soit pour s'exprimer, convaincre, faire passer un message, s'engager dans des projets, des présentations, se sentir bien et en lien avec soi-même et les autres...

Une hyper-sensibilité, un blocage, une histoire personnelle ? Certainement !

Même si c'est dans la petite enfance que la confiance prend racine, le système et l'environnement ont une grande influence sur la perte de confiance en soi.

Le manque de confiance en soi s'est considérablement étendu ces dernières années, notamment en entreprise. Les causes peuvent être internes ou externes. Celles qui se répètent sont le plus souvent : la peur de la critique, la peur du regard de l'autre, la sensation de se sentir mal aimé et mal compris, un sentiment d'infériorité, ne pas se sentir à la hauteur, ne plus croire en soi...

Les 52 outils que nous vous présentons se déclinent en huit dossiers. Vous trouverez également quelques autodiagnostic en ligne. Les outils et les méthodes (*issus de l'analyse transactionnelle, la PNL, la communication non violente, l'École de Palo Alto, ACT, les thérapies brèves, les techniques de l'acteur, etc.*) permettent de « s'auto-coacher », pour reprendre ou maintenir la confiance en soi : comprendre les mécanismes à l'origine de votre situation, en prendre conscience pour apprendre à connaître vos propres besoins, construire une image positive de soi et être fidèle à vous-même, oser vous faire plaisir, accepter votre propre personnalité avec vos points faibles, mais aussi vos points forts, apprendre à communiquer autrement avec respect et bienveillance et s'ouvrir à une autre perception de l'autre, oser être et valoriser

votre savoir-faire, aborder les situations de votre vie comme des expériences évolutives et enrichissantes pour vous-même... Se fixer des objectifs qui pourraient paraître irréels, se créer des rêves, prouver et se prouver à soi-même qu'on est « quelqu'un », qu'on a sa place, que nous « valons » quelque chose, que nous pouvons faire passer nos idées, nos valeurs, nos convictions, nos messages, non seulement avec de la technique, mais avec son cœur.

Pourquoi l'allégorie du théâtre ?

« Le fait de faire du théâtre est en soi le ferment de toutes les transformations. L'action modifie le regard qu'on a sur les choses. »

Antoine Vitez

Comment modifier votre regard sur vous-même et changer votre vision sur les situations ? Ne sommes-nous pas tous des « acteurs » qui avons des rôles à jouer, quelles que soient les circonstances ? Nous instaurons donc les lois de la « représentation ».

Les fondamentaux, les techniques et les outils du travail d'acteur permettent d'accompagner les acteurs d'entreprises face à certaines problématiques. Ces techniques facilitent l'apprentissage de soi et des autres, la prise de conscience, la découverte de ses propres ressources, elles aident à créer des liens et des interactions, à travailler une nouvelle forme de langage. Elles créent de la distance et favorisent donc une perception plus objective.

C'est un moyen vivant, révélateur qui appelle à la recherche et à la mise en œuvre de solutions, en adoptant de nouveaux comportements. Elles permettent d'atténuer des peurs en découvrant des issues possibles, non envisagées jusque-là, et contribuent ainsi au processus de changement sur les individus et le système, en complément d'autres approches.

Inclure ces pratiques de « théâtre » dans le coaching et l'auto-coaching, c'est s'adresser au cœur et à l'intellect, réconcilier le corps et l'esprit, l'émotionnel et le rationnel, en prenant l'art du détour.



Les vidéos et les autodiagnostic sont accessibles sur www.dunod.com, à la page du livre.

Sommaire des vidéos

[Avant-propos](#) [Présentation de l'ouvrage](#) [Témoignage](#)

[Dossier 6](#) [Prendre la parole en public](#)

La Boîte à outils, **Mode d'emploi**

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet.

Les outils sont classés par dossier

DOSSIER

2 « MON MONOLOGUE PRÉFÉRÉ »

DÉVELOPPER L'ESTIME DE SOI

« Lorsque l'on n'a pas d'ennemis à l'extérieur, les ennemis de l'intérieur ne peuvent pas t'attaquer. »
Proverbe africain

QUELLE PENSÉE JE DÉCIDE DE CHOISIR ?



Les dialogues entre mes deux personnages intérieurs sont déterminants sur la confiance et réflexion. Les recherches en psychologie et en psychothérapie démontrent que l'estime de soi et la confiance en soi sont les deux piliers d'une vie épanouie.

La confiance en soi découle de l'estime de soi

L'estime de soi, c'est une attitude intérieure qui consiste à se dire qu'on a de la valeur, qu'on est unique et aimé. Elle découle de la fidélité à soi : à nos valeurs, nos besoins et ses émotions. L'estime de soi est une donnée fondamentale de la personnalité et permet une stabilité émotionnelle.

-28-

L'intérêt de la thématique vu par un expert

DOSSIER

2

Développer l'estime de soi, c'est à la fois se connaître, s'accepter et s'apprécier comme on est : connaître ses forces, ses faiblesses, ses difficultés, ses limites, ses besoins. La confiance en soi, bien que liée à l'estime de soi, est en rapport avec des capacités plus qu'avec des valeurs. Est-ce que je me sens capable d'affronter telle situation ? Avoir confiance en soi, c'est avant tout se connaître, c'est croire en son potentiel et en ses capacités. Nous nous accordons tous une certaine valeur en fonction de notre capacité à réussir ou non dans certains domaines de la vie, mais aussi en fonction des jugements et critiques de ceux qui nous entourent.

Pour développer la confiance en soi, nous allons avoir besoin de nous préparer, de nous entraîner et de vivre des expériences pour dépasser nos peurs et ressentir un sentiment de sécurité, qui va s'accroître au fur et à mesure de l'apprentissage et des pratiques, et ainsi débrayer certaines situations, les transformer en ressources positives et sortir du cercle vicieux de l'auto-dévalorisation.

La confiance en soi se développe tout au long de la vie.

Choisir ses pensées

Un des paramètres de la confiance en soi est sa capacité à entendre ses pensées et à ne plus les subir, à décider de choisir celles qui vont nous permettre de reconstruire notre confiance et entretenir notre estime de soi. Le travail sur l'attitude intérieure et la pensée positive va être déterminant : nos impressions, nos sentiments, nos émotions influencent nos schémas mentaux et peuvent être le source de nos tensions, blocages, jugements sur nous-mêmes et sur les autres.

Nous allons avoir besoin de découvrir notre nature, nos réflexes et la façon dont nous communiquons avec les autres. Se « parler à soi-même », c'est ne pas rester dans un monologue qui tourne en boucle dans notre esprit, notamment sur nos croyances négatives, mais c'est prendre la liberté de créer un dialogue interne qui va nous aider à développer une vision positive de nous-mêmes et de la situation.

Identifier ses points forts et accepter les compliments

Savoir s'envoyer à soi-même des signes de reconnaissance positifs, être fier de soi et célébrer ses succès contribue à s'auto-motiver et à envisager le futur en termes de solutions. Les stimulations extérieures sont essentielles aussi pour notre équilibre, et apprendre à accepter des compliments, c'est autoriser les autres à nous valoriser, à nourrir notre estime et reconnaître nos compétences.

LES OUTILS

7. Le diable intérieur.....	30
8. Identifier ses peurs et en faire des alliés.....	34
9. Écouter ses pensées négatives.....	38
10. Le syndrome de l'imposteur.....	42
11. Savoir accepter les compliments.....	46
12. Identifier ses points forts.....	50
13. Activer ses points forts.....	52
14. Célébrer ses succès et être fier de soi.....	56
15. Se projeter positivement.....	60

-29-

Un menu déroulant des outils

OUTIL 8

Identifier ses peurs et en faire des alliées

NE PLUS AVOIR PEUR DE SES PEURS

La représentation visuelle de l'outil

Présenté
La plupart du temps, les peurs que nous avons peur de produire nous empêchent d'avancer. Nous sommes bloqués à cause de nos peurs. Nos peurs sont responsables de nos échecs et de nos échecs.

Light
We are usually afraid of something that has not yet occurred and never will. Really it's not what causes us to be terrified, but merely what we see, our body's reaction to the situation. Fear is a primitive emotion that emerges when we are confronted with a situation that we should actually be transforming into a positive resource. Fear is linked with certain automatic thoughts and beliefs. Most importantly, we should accept our fear and learn to de-normalize the situation while pursuing our aims, instead, in a future situation of success.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

© D. Houdart - Tous droits réservés. Toute réimpression est interdite.

OUTIL 8

Identifier ses peurs et en faire des alliées

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

1. Identifier et débloquer ses peurs.
2. Mettre ses peurs et ses soucis à distance pour lever ses freins.
3. Dénormaliser la situation.
4. Transformer ses peurs en énergie positive.
5. Se préparer à faire face à la situation de façon saine.
6. Considérer la peur comme une « amie ».

Contexte

Les symptômes physiques de la peur sont couramment les mêmes que ceux accompagnant une excitation extrême. Même si les sensations sont désagréables, nous pouvons nous en servir pour relayer des idées, décider de transformer notre peur en appropriation pleine d'énergie, et ainsi l'approprier et en faire une force.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifier les peurs qui vous stimulent et celles qui vous bloquent.
2. Reconnaître, nommer et accepter votre peur.
3. Identifier vos sensations.
4. Transformer votre peur.
5. Dénormaliser la situation : surdez ce que je ferai si je n'ai pas peur ?
6. Visualisez le succès.
7. Travaillez votre réalisation.
8. Vous confrontez à vos peurs pour vous y habituer.
9. Passer à l'action.
10. Célébrer chaque succès.

Précautions à prendre

- Accepter de vivre la peur ne veut pas dire que c'est une faille.
- Faire comme si elle n'existait pas peut entraîner des conséquences, ainsi que des réactions psychologiques qui impactent l'estime de soi.

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

© D. Houdart - Tous droits réservés. Toute réimpression est interdite.

OUTIL 37

La voix et le corps en cohérence avec le discours

Comment être plus efficace ?

Quels sont les éléments nécessaires à la cohérence ?

Recevoir votre message de stress

1. Définir votre message : si vous êtes crispé, tendu, préoccupé, cela se voit et met mal à l'aise.
2. Recevoir respirer, respirer... de manière ample et profonde pour oxygéner le cerveau et dénouer le cou (cf. outil 26).
3. Établir un lien régulier afin que cela devienne un réflexe lorsque vous sentez des tensions ou du stress.
4. Pratiquer votre message quotidien, ce qui vous rendra plus à l'aise et à l'écoute de vous-même.
5. Utiliser les différents moyens de communication interpersonnelle (l'écriture active, la reformulation, la compréhension, l'empathie).

Visualisez la situation (cf. outil 32)

1. Visualisez les personnes autour de vous, les sourires que vous leur adressez, la bienveillance de chacun. L'idée que vous ressentirez vous servira de référence positive chaque fois que vous serez de nouveau confronté à ce type de situations. Et cette confiance est le secret des gens épanouis.
2. Répétez et entraînez-vous plusieurs fois, jusqu'à vous sentir détendu et confiant.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

© D. Houdart - Tous droits réservés. Toute réimpression est interdite.

OUTIL 37

La voix et le corps en cohérence avec le discours

Comment faire passer ses intentions en changeant son expression

Contexte

Céline est reconstruite saine dans une grande entreprise d'un réseau de distribution. Lors d'un entretien avec un de ses collaborateurs pour faire le point sur l'activité de son magasin, elle se trouve confrontée à Bernard qui émet tout à coup des réactions de doute, de défiance, d'hostilité, pour terminer par une attitude de « soumission ».

Les résultats obtenus

Lors d'une réunion avec plusieurs collaborateurs, Céline décide d'être « étonnée » de réaliser son rythme de travail régulier et de faire des pauses de 20 secondes, à la fin de chaque phrase, pour reprendre sa respiration et laisser de l'espace aux autres. Chacun a pu ainsi s'exprimer et donner son avis. Céline s'est sentie écoutée et beaucoup moins fatiguée qu'à l'habitude. Un de ses collaborateurs l'a même appelée la nuit même de cette réunion pour lui dire qu'il avait travaillé très différemment, très zen, très serein et beaucoup moins « speed » que d'habitude. Il lui a demandé quelle avait été sa posture, celle que pour lui le changement était flagrant. Ce feedback immédiat a permis à Céline de se rendre compte de l'impact de son changement, ce qui pour elle est un énorme signe de reconnaissance et satisfaction.

Un cas commenté

© D. Houdart - Tous droits réservés. Toute réimpression est interdite.

DOSSIER

1

« MON PERSONNAGE »

SE CONNAÎTRE ET S'ACCEPTER

« Qui mieux que vous sait vos besoins ? Apprendre à se connaître est le premier des soins. »

Jean de La Fontaine



Connaissiez-vous vraiment votre « personnage », avez-vous étudié son fonctionnement ? ses traits de caractère ? Avez-vous une idée claire de qui vous êtes ? Connaissez-vous vos points forts ?

La connaissance de soi

C'est l'acceptation de qui nous sommes pour avancer et nous épanouir, être libre de nos choix.

C'est un processus qui demande de l'introspection en : identifiant ses propres mécanismes de fonctionnement, découvrant ses pensées limitantes, faisant le point sur ses valeurs, connaissant les messages inhibants qui nous empêchent de progresser, prenant conscience de son potentiel, de ses ressources.

Tous ces éléments sont essentiels pour guider nos choix de vie personnels et professionnels et s'adapter à nos envies et besoins. Vivre en bonne harmonie avec soi-même, c'est pouvoir respecter ce que l'on éprouve et ressent, faire preuve de cohérence. Le principe sera de garder ce qui nous convient et de travailler sur ce que nous aimerions voir évoluer.

Découvrir son univers intérieur, c'est découvrir son horizon des « possibles », tout en connaissant ses faiblesses et en les accueillant. Montaigne, dans ses *Essais*, cherche à faire ressortir la notion d'objectivité et de sincérité avec soi-même : « *S'observer soi-même peut être fort plaisant dès lors qu'on ne cherche pas à se masquer ses propres faiblesses* » !

L'ouverture au changement

Identifier ses propres mécanismes et vouloir en changer certains qui sont contre-productifs, qui nous stressent, nous desservent, contribue à la décision de changer le regard sur soi et la valeur relative que nous accordons aux autres, pour interpréter un autre personnage, jusque-là encore inconnu, plus proche de soi sans être pour autant loin des autres, bien au contraire !

Il est impossible de décider que « Je ne veux plus être timide » ou « Je ne veux plus avoir telle pensée » sans les remplacer par un autre comportement ou une pensée positive, la nature ayant horreur du vide !

Mais chaque individu peut décider de mettre en place des moyens pour y arriver en remplaçant les intentions négatives par des moyens d'action concrets, en se donnant à soi-même des permissions pour dépasser des injonctions inconscientes, inculquées pendant notre enfance.

Être proactif et faire de petits pas, en se fixant des objectifs et en les renforçant chaque jour par un entraînement régulier, permet d'ancrer de nouveaux comportements et de s'ouvrir à une posture d'égalité dans la communication interpersonnelle, en choisissant d'être acteur de la relation.

Accepter de remettre en « jeu » nos représentations mentales, nos perceptions, c'est faire travailler sa capacité d'adaptation, pour s'ouvrir aux autres et jouer un nouveau rôle dans le personnage que nous sommes.

LES OUTILS

1 Comprendre ses processus internes

2 Faire le point sur ses valeurs

3 La posture d'égalité dans la relation

4 Ses petites « voix intérieures »

5 Pratiquer l'acceptation de soi

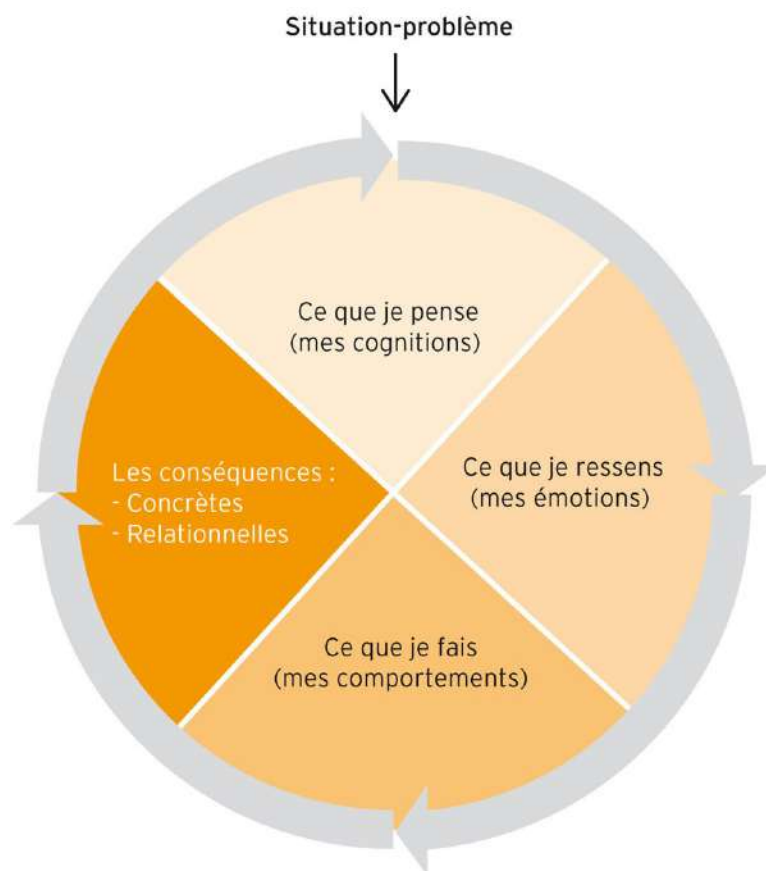
6 Dépasser ses messages inhibants

OUTIL

1

Comprendre ses processus internes

IDENTIFIER SES MÉCANISMES DE FONCTIONNEMENT



Source : PNL.

En résumé

Nos **processus internes** peuvent se comprendre comme des mécanismes de fonctionnement : représentations mentales, perceptions, émotions, pensées. Ils prennent en charge les informations et notamment le dialogue intérieur et

participent à construire les états internes qui à leur tour viendront s'exprimer à travers le comportement extérieur.

Identifier ces mécanismes participe à la décision de vouloir les changer en faisant acte de « résilience » pour prendre confiance en soi.

Insight

Our internal mental processes can be viewed as functional mechanisms: mental images, perceptions, emotions and thoughts. They integrate all incoming information, including our inner dialogue; they help construct internal “states of mind” or mental frames that express themselves, in turn, in our external behavior.

When we want to gain self-confidence, we start to identify these mechanisms, decide that we want to change them, and embark on an act of “resilience”.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Accéder à son fonctionnement interne.
- Comprendre le sens d'une expérience.
- Construire une représentation réaliste, atteignable et satisfaisante.
- Développer des stratégies mentales.

Contexte

L'état présent ou passé représente le point de départ avant la mise en œuvre d'un changement, d'un processus de développement personnel. L'état désiré ou la situation future représente le but à atteindre.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il est important de préciser :

- Les processus internes (*images internes, dialogue intérieur*).
- Les croyances (*qu'est-ce que je crois sur moi ou sur les autres dans cette situation ?*).
- L'état interne (*émotions et sensations associées*).
- Le comportement extérieur (*conséquences relationnelles*).

Pour analyser une situation passée et pour anticiper sur une situation future, vous allez pratiquer une analyse fonctionnelle (*cf. tableau ci-contre*).

Méthodologie et conseils

En comparant l'état présent ou passé et l'état désiré ou futur, on fait apparaître les différences significatives et les champs d'action du processus de changement. C'est un travail à la fois de réflexion et de remise en question. ■

Situation passée	Situation future
Quelles ont été mes pensées ?	Quelles pensées je souhaite avoir ?
Quelles ont été mes émotions, mes sensations ?	Que puis-je projeter comme émotion et sensation pour cette situation ?
Quel a été mon comportement ? Quels actes ai-je posés ?	Quel comportement je souhaite avoir ? Quels actes je souhaite poser ?
Quelles ont été les conséquences concrètes et relationnelles de mon comportement et de mes actes ?	Qu'est-ce que je souhaite comme conséquences concrètes et relationnelles de mon comportement et de mes actes ?

« C'est sur soi-même qu'il faut œuvrer, c'est en soi-même qu'il faut chercher. » Paracelse

Avantages

- Cette projection positive dans l'état futur désiré permet de prendre conscience de ses distorsions cognitives.
- Être à l'écoute de ses sensations et émotions permet de mieux comprendre ce qui se passe en soi et ainsi de mieux se servir de ces signaux par la suite.
- Un véritable déclic peut avoir lieu en faisant cette réflexion et en l'écrivant, comme si une porte s'ouvrait vers d'autres perspectives plus positives.

Précautions à prendre

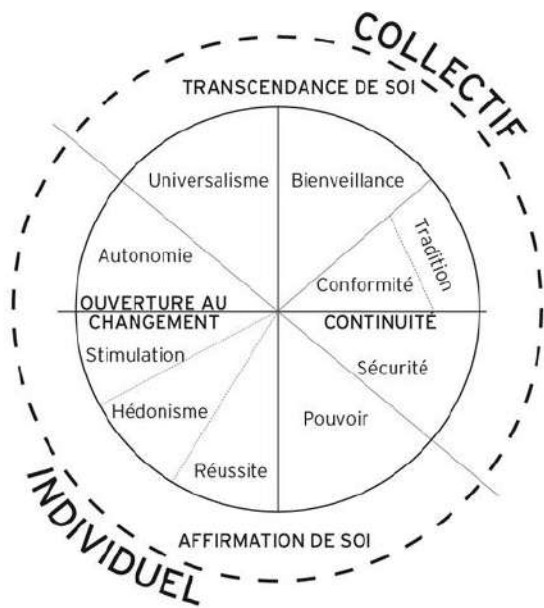
- Prendre le temps de se poser et d'accepter que les réponses ne soient pas immédiates.
- Être sincère avec soi-même (*avoir conscience que « tricher » avec soi ne sert à rien*).

OUTIL

2

Faire le point sur ses valeurs

TROUVER L'HARMONIE ET OSER ÊTRE SOI



Régulation de la façon dont chacun exprime ses intérêts et ses caractéristiques personnelles FOCUS SUR LA PERSONNE	
Affirmation de soi	Ouverture au changement
Réussite	Hédonisme
Pouvoir	Stimulation
	Autonomie
Continuité	Dépassement de soi
Sécurité	Universalisme
Conformité	Bienveillance
Tradition	
FOCUS SUR LE SOCIAL Régulation de la façon dont on est relié aux autres et de l'impact que l'on a sur eux	

Source : modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base de Schwartz.

En résumé

« Les **valeurs** sont des croyances liées aux émotions et qui influencent, en grande partie, les attitudes et les comportements des personnes. Elles ont pour fonctions principales l'orientation de nos choix, la justification de nos comportements et l'adaptation au contexte social. » (C. Chataignié)

Ce sont donc des éléments essentiels qui vont guider nos choix de vie personnels et professionnels. Faire le point sur ses valeurs et en identifier les priorités permet d'être cohérent et « aligné » avec soi-même, c'est-à-dire congruent entre ce que nous pensons, disons et faisons.

Insight

*“Basic values are beliefs linked with emotions. They bear a decisive influence on people’s attitudes and behavior. Their main function is to orient our decisions, to justify our behavior and to adapt it to our social context.”
(C. Chataignié)*

Basic human values are thus essential elements that guide our personal and professional life choices. In order to become truly consistent and aligned with ourselves, we can review and identify what our priorities are, in order to achieve a true coherence between what we think, what we say and what we do.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre des décisions en accord avec soi-même.
- Traverser une situation émotionnelle délicate.
- Mieux vivre toute situation nouvelle.
- Trouver sa place et oser être soi.
- Renforcer le sentiment de satisfaction personnelle et l'estime de soi.

Contexte

Les différentes études réalisées par Schwartz partent du principe que les valeurs humaines sont des représentations cognitives qui prennent leur source dans les besoins biologiques de l'organisme, les interactions sociales et les demandes sociales institutionnelles (*travail*), nécessaires au bien-être et à la survie du groupe.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Choisissez les valeurs qui vous parlent et sont essentielles pour vous.
2. Regroupez sous une même valeur celles qui pourraient avoir le même sens pour vous.
3. Comparez ces valeurs deux à deux et déterminez laquelle est la meilleure à chaque fois (*indiquez 1 pour la valeur qui a le plus d'importance et 0 pour la valeur qui a le moins d'importance*).
4. Priorisez vos valeurs personnelles par ordre d'importance à vos yeux (*certaines valeurs peuvent ne pas être en cohérence avec ce que vous vivez aujourd'hui, mais vous y travaillez pour atteindre cet objectif*).
5. Vous pouvez aussi déterminer et hiérarchiser vos valeurs personnelles par catégories : le travail (*l'entreprise, les projets personnels et professionnels*), le relationnel (*amour, amis, famille, relations*), la santé (*bien-être, garder la forme, faire du sport*), les loisirs (*le temps pour soi : sorties, concerts, restaurants, cinéma, balades*) ou tout autre catégorie correspondant aux différentes facettes de votre vie.

Méthodologie et conseils

Voici les questions à vous poser pour vous aider à faire le point sur vos valeurs :

- Les valeurs retenues correspondent-elles vraiment à mes choix personnels ?
- Ai-je défini mes valeurs en fonction des comportements observés ou souhaités quand je vis cette valeur (*ce que je montre à l'extérieur est-il en accord avec ce que je souhaite à l'intérieur*) ?
- En quelles circonstances pourrais-je vivre un conflit de valeurs ?
- Devrais-je revoir la priorisation de mes valeurs pour m'aider à mieux gérer la situation ?
- À quelles valeurs de mon entreprise est-ce que je m'identifie ?
- Quelles sont les actions que mes valeurs me font mener naturellement, instinctivement, sans efforts ?
- Quels objectifs est-ce que je me fixe pour vivre davantage en harmonie, en

cohérence avec mes valeurs ? ■

« *N'essaie pas de devenir un homme de succès, essaie plutôt de devenir un homme de valeurs.* » *Albert Einstein*

Avantages

- La psychologie des valeurs peut aider à comprendre ce qui est le plus important pour un individu et ceci à travers différents contextes et situations sociales.

Précautions à prendre

- Regroupez les valeurs dont la définition est semblable (*exemple : le plaisir et le confort présentent des caractéristiques communes, tout comme l'égalité et la bienveillance*).
- Éliminez les valeurs que vous vous imposez par devoir, principe, contrainte.
- Refaites cet exercice régulièrement (*les valeurs personnelles peuvent changer au cours de l'existence*).

OUTIL

3

La posture d'égalité dans la relation

**PERCEVOIR LA VALEUR RELATIVE
QUE NOUS NOUS ACCORDONS
ET ACCORDONS À L'AUTRE**



Autodiagnostic en ligne des positions de vie

En résumé

Le regard que nous portons sur nous et sur l'autre dépend de notre histoire personnelle, de la façon dont nous nous sommes forgé des opinions.

En fonction de notre éducation et de notre vécu, nous avons construit des croyances qui déterminent des comportements face à différents interlocuteurs, et qui dépendent du regard que nous portons sur notre propre valeur et de la perception que nous avons de l'autre, à un moment donné.

Insight

Our view of ourselves and others depends on our personal history, i.e. how we have forged our opinions.

According to our education and what we have undergone, we have constructed a series of beliefs that determine our behavior when we interact with different interlocutors. Our beliefs depend on how we perceive our own intrinsic value and how we perceive the other person at any given moment.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Mieux comprendre ses relations avec les autres.
- Favoriser des relations d'égal à égal.
- Construire la confiance.
- Développer une relation constructive, dans une coopération gagnante.

Contexte

Les premières expériences de la petite enfance (*avant l'âge de 7 ans*) jouent un rôle décisif dans l'établissement de la position de vie. L'enfant choisit sa position de vie en fonction du sens qu'il donne à son expérience et des conclusions qu'il en tire sur sa propre valeur et sur celle des autres. Les positions de vie influencent ensuite la manière dont un individu pense, agit et entre en relation avec les autres, le type d'échange qu'il établit avec son environnement, l'utilisation qu'il fait de ses émotions.

À partir de cet outil, nous pouvons nous interroger sur notre vécu interne et la position de vie préférentielle dans la relation, et sur celle de l'autre, afin de mieux gérer des situations déstabilisantes ou de conflits.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Pensez à des situations professionnelles dans lesquelles vous vous êtes senti en difficulté, mal à l'aise, perdant, frustré, « victime » ou en colère contre l'autre...
2. Repérez votre position de vie (*que vous êtes-vous dit intérieurement à ce moment-là sur vous-même et sur l'autre personne ?*).
3. Repérez la position de vie de l'autre, en tenant compte du verbal et du non-verbal.
4. Posez-vous la question de savoir comment vous auriez pu mettre en jeu la position de vie gagnante et coopérative : Je suis OK +/Tu es OK +.
5. Identifiez vos points forts (*cf. [outil 12](#)*) pour mieux vous affirmer et rechercher une relation équilibrée.

Méthodologie et conseils

Dans ces quatre scénarios, nous pouvons distinguer quatre façons de voir les relations entre soi-même et autrui : chacun des deux pôles de la relation peut être perçu positivement (OK +) ou négativement (OK -).

Je suis OK +/Tu es OK -	Je suis OK +/Tu es OK +
Je suis OK -/Tu es OK -	Je suis OK -/Tu es OK +

Pour aborder les situations dans une relation équilibrée, il faut se poser les questions suivantes (*cf. test en ligne*).

- Ai-je une position de vie préférée ?
- Ma position change-t-elle selon que je suis face à un supérieur ou face à un collaborateur ou collègue ?
- Quelles sont les conditions pour que je me sente bien dans la position OK +/OK + ?

« Vous êtes maître de votre vie, et qu'importe votre prison, vous en avez les clefs. » *Hervé Desbois*

Avantages

- La position de vie permet de mieux comprendre et intégrer plusieurs perceptions différentes, sans oublier sa propre vision.
- La position +/+ n'est pas une position idyllique d'accord parfait, mais elle permet de prendre en compte les besoins et limites de chacun et de travailler dans une ambiance plus saine et sereine.

Précautions à prendre

- La notion de « position de vie », comme les autres concepts de l'analyse transactionnelle, constitue un outil, un instrument de pensée et ne prétend pas décrire une vérité.
- Personne n'a le pouvoir de « mettre » l'autre dans une position quelconque, mais un choix de comportement peut « inviter » de façon indirecte l'autre dans une position donnée.
- La plupart des gens ne sont pas fixés dans une seule position mais ont une position privilégiée.

Comment être plus efficace ?

Une clarification de la position de vie préférentielle n'est pas une condition suffisante pour améliorer son état d'esprit et son comportement relationnel. Elle en est du moins une condition nécessaire. Il est possible, pour chaque personne ayant fait un premier décryptage de son scénario, de s'engager dans une action d'amélioration de certaines failles ou carences perçues. Il s'agit de décider consciemment, de façon volontariste, que certains conditionnements peuvent être dépassés et d'y veiller au quotidien. Par là, se créera un nouveau conditionnement qui deviendra une seconde nature plus satisfaisante pour l'équilibre personnel et relationnel.

Les particularités des quatre positions de vie

Je suis OK +/Tu es OK – = domination/compétition négative

C'est la position qui peut aller du mépris à l'arrogance ou la colère, en passant par une haute opinion de soi et une dévalorisation de l'autre, en ne faisant pas confiance. La personne dans cette position cherche l'originalité, la perfection et/ou la revanche. Elle peut paraître d'une susceptibilité excessive à la critique, agressive et dans le « combat ». Elle paraît forte et dynamique, mais avec un manque de sensibilité. Cette position de supériorité peut conduire à adopter un rôle de persécuteur ou de sauveteur dans les jeux psychologiques (cf. [outil 27](#)).

Je suis OK –/Tu es OK + = soumission/admiration/compétition négative

C'est une position de dévalorisation de soi-même et de surestimation de l'autre. Pour être aimé, il ne faut pas s'opposer à l'autre. Le sentiment associé est la tristesse.

Cette position d'infériorité conduit à adopter un rôle de victime (*rebelle ou soumise*) dans les jeux psychologiques.

C'est une solution d'effacement et de complaisance : la personne cherche avant tout à être aimée par les autres et, pour cela, elle se soumet et dépend d'eux. Elle se sent coupable, inférieure, méprisable, stupide, rejetée. Elle a un grand manque d'estime de soi.

Je suis OK –/Tu es OK – = résignation/indifférence/sabotage

C'est une position de passivité qui peut amener à des issues dramatiques. Le

sentiment associé est la peur. L'attitude fondamentale est : « À quoi bon ? » Cette personne se met en position de spectateur de soi-même et de la vie afin que rien ne l'approche ou ne la touche, contemplant l'incapacité des autres et de soi-même.

Souvent en retrait et désintéressée, elle préfère ne rien demander plutôt que d'essuyer un refus. Elle fait preuve d'une aversion au changement. Elle ne s'engage jamais, est improductive, destructrice et autodestructrice.

Je suis OK +/Tu es OK + = coopération et collaboration constructive

C'est la position la plus saine, d'égal à égal avec l'autre. C'est une position de coopération. Le sentiment associé à cette position est la joie.

Dans cette position de vie, chacun prend conscience de ses propres responsabilités, agit de façon réaliste et constructive. Chacun a confiance en ses propres capacités et vit des sentiments d'amitié, d'unité, de force, d'accord avec elle-même et avec la vie. Même si les personnes ne sont pas d'accord sur un point, rien n'est dévalorisé, mais au contraire, les oppositions sont considérées de part et d'autre comme des occasions de progresser. Les émotions se manifestent sans inhibition. Les personnes tendent à la réalisation et l'actualisation de leur potentiel, en toute honnêteté avec elles-mêmes.

APPLICATION l'Ok Corral de Franck Ernst

<p>Agressivité Supériorité</p>	<p>Je suis OK +/Tu es OK- Je me survalorise et je te dévalorise</p> <p>« Si je gagne, tu perds » (OU toi/OU moi)</p> <p>Réflexe relationnel : « C'est de ta faute », « Je suis le plus fort », « Heureusement que je suis là », « Qui est coupable ? »</p> <p>Sentiments préférentiels : mépris, pitié, révolte</p> <p>Émotion dominante : colère</p> <p>Comportements : supériorité, arrogance, mépris, pitié, accusateur, irrité, critique, contrôleur, vengeur, perfectionniste</p> <p>Rejette la faute et ignore les droits et besoins des autres</p> <p>COMPÉTITION NÉGATIVE</p>	<p>Assertivité Réalisme</p>	<p>Je suis OK +/Tu es OK + Je me connais et je m'accepte Je te connais et je t'accepte</p> <p>« Nous gagnons ensemble » (ET toi/ET moi)</p> <p>Réflexe relationnel : « Quel est le problème ? », « Cherchons la meilleure solution »</p> <p>Sentiments préférentiels : désir, attachement, plaisir</p> <p>Émotion dominante : joie</p> <p>Comportements : ouverture, ensemble, tourné vers l'avenir, constructif, réaliste, relativise, négociateur, inventif, propose, humour, expérimente, confiance en soi et en autrui, construction</p> <p>Reconnait ses propres besoins, devoirs et ceux des autres</p> <p>COOPÉRATION</p>
<p>Passivité Résignation Fuite</p>	<p>Je suis OK -/Tu es OK- Je me dévalorise et je te dévalorise</p> <p>« Je préfère que nous perdions tous les deux plutôt que de te voir gagner » (Ni toi/Nimoi)</p> <p>Réflexe relationnel : « C'est de notre faute », « Il ne reste plus rien à faire », « On n'y arrivera pas », « À quoi bon ? »</p> <p>Sentiments préférentiels : position de résignation, dépression</p> <p>Émotion dominante : tristesse</p> <p>Comportements : défaitisme, désespoir, fatalisme, accusateur, démission, laxisme, impuissance, résigné, ironie amère, évite d'affronter, laisse tomber, renonce</p> <p>INDIFFÉRENCE-SABOTAGE</p>	<p>Soumission Admiration</p>	<p>Je suis OK -/Tu es OK + Je me dévalorise et je te survalorise</p> <p>« Si tu gagnes, je perds » (OU toi/OU moi)</p> <p>Réflexe relationnel : « C'est de ma faute », « Tu vauds mieux que moi », « Heureusement que tu es là », « Je devrais être mieux »</p> <p>Sentiments préférentiels : admiration, honte</p> <p>Émotion dominante : peur</p> <p>Comportements : Complexité, Coupable, Accepte trop vite, Fait Plaisir, Dévoué, Surmené, Crainte, Infériorité, Frustration, Admiration, Culpabilisation</p> <p>Peut être fuyant face à la recherche de solutions</p> <p>COMPÉTITION NÉGATIVE</p>

Comment développer une attitude de coopération ?

- Être disposé à s'ouvrir, réagir avec sincérité, de façon directe et précise.
- Reconnaître sa propre valeur et reconnaître l'existence de l'autre et de sa valeur.
- Reconnaître et assumer ses responsabilités.
- Avoir une attitude détendue, favorable, qui donne l'impression de maîtrise de soi, de prestige et d'autorité.
- Éviter les pauses longues, veiller à la cohérence entre messages verbaux et non verbaux.
- Communiquer un engagement authentique, en intégrant l'autre, en s'adressant personnellement à lui.
- Varier le débit et le rythme de sa voix en fonction de l'intérêt.

- Gérer ses gestes et ses expressions faciales.
- S'adapter à l'autre, éviter d'être centré sur soi, regarder, sourire, révéler ses sentiments.
- Avoir une écoute active, être vigilant, réagir.
- Demander plus d'informations, en posant des questions ouvertes pour approfondir la compréhension et ouvrir le dialogue (questions qui commencent par : qui ? Que ? Quoi ? Comment ? Qu'est-ce que ? Pourquoi ?).
- Comprendre les motivations de l'autre.
- Exprimer sa compréhension des sentiments de son interlocuteur.
- Garder un esprit ouvert et éviter le jugement précipité.
- Reformuler immédiatement et de façon appropriée les propos de votre interlocuteur.
- Développer son adaptation à la personne, au contexte. ■

OUTIL

4

Ses petites « voix intérieures »

IDENTIFIER SES INJONCTIONS INCONSCIENTES

Messages contraignants	Atouts	Pièges
<p>« Sois parfait » <i>Croyance : « Je poursuis l'excellence en permanence » ou « Je n'ai de valeur que si je fais les choses parfaitement à 120 % »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Précis • Méthodique • Analyste • Exigeant avec soi et les autres • Réfléchi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne sait pas bien décider • A du mal à choisir • Peut se noyer dans le détail • Jamais satisfait • Peut devenir vite maniaque
<p>« Fais plaisir » <i>Croyance : « Je n'ai de valeur que si je me dévoue et satisfais tout le monde »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociable • Disponible pour les autres • Adaptable • Diplomate • Chaleureux 	<ul style="list-style-type: none"> • Dit non difficilement • Évite les situations conflictuelles • Peut se laisser influencer • Veut plaire • Valorise l'autre à l'excès
<p>« Sois fort et ne montre rien » <i>Croyance : « Je n'ai de valeur que si je reste de marbre et ne montre pas mes sentiments »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Autonome • Décideur • Foncéur • Va de l'avant 	<ul style="list-style-type: none"> • Solitaire • Ne fait pas confiance • Ne partage pas • N'exprime pas ses sentiments • Préfère travailler seul
<p>« Fais des efforts » <i>Croyance : « Il faut en baver pour réussir » ou « Je n'ai de valeur que si je fais des choses compliquées, difficiles, seul et qu'elles me coûtent »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travailleur • Courageux • Entreprenant • Volontaire • Tenace 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'organisation • Dispersé • Débordé • Peut stresser et faire stresser • Se décourage
<p>« Dépêche-toi » <i>Croyance : « Faire bien, c'est faire vite ! » ou « Je n'ai de valeur que si je me dépêche et suis toujours dans l'urgence »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Énergique • Réactif • Concret • Entraînant • Suit ses intuitions 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'analyse • Peut être superficiel • N'écoute pas toujours • Impulsif • Peut manquer de diplomatie



Les drivers, messages contraignants

En résumé

« C'est pas mal, mais pourrait mieux faire ! », « Tu n'as pas encore fini ! », « Allez, un peu de courage, voyons ! », « Donne-toi un peu plus de mal ! », « Sois gentil ! »

Chaque être humain a intégré en lui-même plusieurs de ces **messages** mais il en est un, voire parfois deux dont il se servira plus communément selon les situations auxquelles il sera confronté, pour obtenir la reconnaissance de l'entourage. Ils sont reproduits à l'âge adulte : « *Je ne suis quelqu'un de bien que si...* » et ont une telle force incitative qu'ils sont contre-productifs et peuvent entraver notre communication.

Insight

*“Not bad, but you could do better!” “You're not finished yet, are you?”
“C'mon, be brave!” “Put in a little more effort!” “Be nice!”*

*Each one of us has integrated several of these messages or **drivers**, but will tend to use one of them in particular – two at the most – when facing certain situations, in order to obtain recognition from his/her fellow human beings. As adults, we reproduce those messages: “I'm only a good person if...”. Their force is so vehement that they become counter-productive and can block our communication with others.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Diminuer les sources de stress.
- Respecter ses propres besoins.
- Reprendre possession de ses choix.
- Développer l'affirmation de soi.

Contexte

Il est indispensable :

- D'identifier et de satisfaire son propre besoin insatisfait correspondant au message contraignant.
- De définir des actions concrètes pour y remédier.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Établissez votre autodiagnostic (*cf. test en ligne*).
2. Repérez vos messages principaux à travers les chiffres dominants dans l'autodiagnostic. Vous allez certainement valider des messages contraignants que vous connaissiez de façon inconsciente.
3. Maintenant qu'ils sont en conscience, essayez de repérer les avantages de ces « drivers » et les pièges qui peuvent en découler, notamment lorsque vous vous trouvez dans une situation à enjeu. Pour cela, vous pouvez vous aider de la grille proposée.
4. Faites la liste des avantages qui vous concernent, ainsi que la liste des pièges dans lesquels vous risquez de « tomber » à nouveau.
5. Repérez également les situations principales dans lesquelles vous activez particulièrement ces « drivers », afin d'anticiper les « autorisations » (*cf. [outil 6](#)*) que vous allez pouvoir vous accorder, pour vous y préparer.

Méthodologie et conseils

Il peut être difficile de changer, du jour au lendemain, les messages qui sont ancrés en nous depuis l'enfance et auxquels nous nous sommes habitués, malgré le stress qu'ils nous procurent.

Il ne s'agit pas d'éliminer en bloc un comportement, mais plutôt d'en identifier les avantages et les inconvénients, de s'autoriser d'autres comportements, pour déterminer ceux qui nous débarrassent des inconvénients. Il s'agit en fait de savoir « affaiblir » chacun des messages dans les situations où ils nous desservent.

| *« Je connais mes limites, c'est pourquoi je vais au-delà. » Serge Gainsbourg*

Avantages

- Repérer ses principales « petites voix » libère d'un poids, comme si ce qui était enfoui nous apparaissait comme une évidence, et dédramatise un stress déjà omniprésent.

- Reconnaître les aspects positifs de ses messages contraignants rassure sur la construction de sa personnalité et permet d'admettre les pièges qui peuvent en découler.
- Il est possible, pour chaque personne ayant fait un premier décryptage de son scénario, de s'engager ensuite dans une action d'amélioration de certaines failles ou carences perçues.

Précautions à prendre

- Ce ne sont en aucun cas des « étiquettes » définitives, mais une photo à un instant T de votre existence.
- Il n'y a pas de bon ou de mauvais « driver ». Nous avons tous ces messages contraignants en nous, à chacun de faire le travail sur soi pour en exclure les pièges.

Comment être plus efficace ?

Sois parfait

Le « sois parfait » est soucieux de veiller à la qualité de ce qu'il fait avec une tendance au perfectionnisme. Il attend généralement des autres qu'ils fassent de même. Il a tendance à contrôler plusieurs fois son travail et celui des autres et à placer la barre très haut. Il peut lui arriver de ne pas s'engager dans quelque chose parce qu'il estime que le résultat ne sera pas à la hauteur de ses ambitions ou de ses exigences. Ce comportement peut aussi parfois paralyser les autres.

Fais plaisir

Doué d'une grande flexibilité, le « fais plaisir » répond favorablement aux sollicitations. Il s'évalue lui-même par le regard des autres. Il a besoin de plaire et pense que, pour y parvenir, il est indispensable de mettre les besoins et envies des autres avant les siens. Il est apprécié dans le travail d'équipe pour sa tendance à éviter les conflits, à être diplomate et bienveillant, à favoriser les décisions prises de façon collégiale. Victime d'un message culpabilisant par excellence, il peut facilement tomber dans la dépendance affective ou s'épuiser dans la recherche illusoire d'approbation. Il a du mal à prendre des décisions et à exprimer ses opinions ou ses désirs, à dire non, à demander quelque chose pour lui, à fixer des limites.

Sois fort et ne montre rien

Orienté résultats, capable de faire face à des situations de crise, le « sois fort » maîtrise ses émotions et s'écoute peu. Autonome, il est un as de la résolution de problèmes. Il peut se montrer très exigeant et peut montrer du mépris envers tout ce qu'il considère comme une « faiblesse ». Il peut commencer par prodiguer aide et conseils, puis finir par faire à la place de l'autre, ainsi, son côté sauveur n'encourage guère l'autonomie (OK +/OK -). Il lui est indispensable de cacher tout ce qui pourrait être interprété comme une faiblesse (*ses émotions, par exemple*).

Fais des efforts

Travailleur acharné et scrupuleux, le « fais des efforts » est capable de déployer une énergie énorme pour faire aboutir les projets qui lui tiennent à cœur. Les obstacles et les difficultés ne lui font pas peur et il les prend à bras-le-corps. Il aime se dépasser. Il est actif, appliqué, studieux, besogneux, entêté et peut se décourager. Il peut ainsi s'engager sur plusieurs activités en même temps mais n'a pas toujours le temps d'aller au bout de chacune sauf à risquer le surmenage et l'épuisement. Il a du mal à s'autoriser le plaisir. Il a aussi tendance à minimiser les résultats obtenus de façon fluide, ce qui peut le conduire à dévaloriser les accomplissements des autres (*et les siens*).

Dépêche-toi

Pour le « dépêche-toi », le temps est un bien trop précieux pour être gâché en circonvolutions inutiles. Il a une grande capacité à être performant dans l'urgence, à obtenir des résultats rapidement, faire avancer les projets en allant droit au but. Rapide et réactif, il va facilement développer des solutions pour accélérer les procédures et être très autonome, justement parce qu'il laisse les autres loin derrière lui. Il peut aussi s'agiter, s'éparpiller, faire les choses à moitié. Il met ainsi beaucoup de pression sur son entourage. Il peut préférer faire lui-même plutôt que de déléguer à quelqu'un qui risque de « traîner » (*selon lui*). Il peut devenir un persécuteur focalisé sur le temps, ayant tendance à oublier d'expliquer les choses.

APPLICATION Les Questions à se poser pour « désamorcer » ses messages contraignants

Sois parfait

- Que se passe-t-il quand vous accomplissez une tâche de manière imparfaite ?
- Dans quelles situations votre « sois parfait » est-il un moteur positif ?
- Dans quelles situations vous joue-t-il des tours pendables ?
- Quels aspects allez-vous conserver ?
- Lors des situations dans lesquelles votre « sois parfait » vous dessert, que serait-il plus juste de croire ?
- Quel mode de fonctionnement vous serait plus bénéfique ? Comment le mettre en place ?

Fais plaisir

- Quelles sont les convictions que vous associez à l'idée qu'il « faut faire plaisir » ?
- Quels sont les bénéfices de ces convictions ? Que vous coûtent-elles ?
- Dans quelles situations allez-vous conserver votre « fais plaisir » ?
- Que se passe-t-il si vous vous faites plaisir à vous-même ?
- Qu'allez-vous faire pour vous faire davantage plaisir ?

Sois fort et ne montre rien

- Quelles sont les convictions qui vous poussent à être « sois fort » ?
- À qui appartiennent ces convictions ?
- Quelle est la différence entre une faiblesse et une fragilité ?
- Que se passe-t-il exactement si vous exprimez vos sentiments, vos émotions ?
- Dans quelles situations votre « sois fort » est-il un moteur positif ?
- Dans quelles situations vous joue-t-il des tours pendables ?
- Lors des situations dans lesquelles votre « sois fort » vous dessert, que serait-il plus juste de croire ?
- Quel mode de fonctionnement vous serait plus bénéfique ? Comment le mettre en place ?

Fais des efforts

- Quelles sont les convictions que vous associez à la nécessité de faire des efforts pour réussir ?
- Dans quelles situations vous servent-elles ?
- Dans quelles situations vous desservent-elles ?
- Que se passe-t-il si vous vous intéressez au résultat plutôt qu'à la manière d'y parvenir ?
- Que se passe-t-il si vous acceptez que la réussite vaut ce qu'elle vaut, indépendamment de ce qui a été mis en œuvre ?

Dépêche-toi

- Quelles sont les convictions associées pour vous à l'idée qu'il est essentiel d'aller vite ?
- Dans quelle mesure ces convictions vous sont-elles utiles ? Dans quelle mesure vous desservent-elles ?
- Si vous augmentez de 20 % le temps que vous vous accordez pour accomplir une tâche, que se passe-t-il ?
- Dans quelles situations voulez-vous garder votre moteur « dépêche-toi » ?
- Dans quelles situations allez-vous ralentir et vous accorder un tempo moins stressant ?
- Comment pouvez-vous vous y prendre, concrètement, pour mettre ce changement en place ? ■

OUTIL

5

Pratiquer l'acceptation de soi

ÊTRE BIENVEILLANT AVEC SOI-MÊME



En résumé

Nos scénarios négatifs, quand ils ne sont pas acceptés, deviennent une source constante d'émotions négatives qui nous ôtent notre calme intérieur et nous inondent : « *Qu'est-ce que les autres vont penser de moi ?* » Ce schéma rend les relations très difficiles et crée du stress.

Si nous induisons une **acceptation** des conséquences, la peur disparaît. Ce travail d'acceptation porte sur des éléments concrets : les émotions, pensées et comportements adoptés dans les situations qui posent problème à l'estime de

soi.

Insight

Whenever we don't accept our negative scripts, they become a constant source of harmful emotions that deprive us of our inner tranquility: "What will others think of me?" This pattern makes it difficult to maintain relationships, and it produces stress.

*If we learn to **accept** the consequences, our fear disappears. This gradual procedure of acceptance has a positive influence on a series of concrete elements, e.g. the emotions, thoughts and behaviors we adopt in situations that could have a potentially damaging effect on our self-esteem.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Pratiquer la bienveillance avec soi-même.
- Calmer les ruminations mentales.

Contexte

Nous ne nous acceptons pas quand : nous nous autodénigrons, nous rencontrons des difficultés à atteindre nos objectifs, nous avons un complexe d'infériorité face aux autres, nous nous reprochons de toujours tout échouer, nous croyons décevoir notre entourage avec des performances qui ne sont pas à la hauteur de leurs attentes, nous nous sentons sans cesse observés, jugés, critiqués, nous nous liquéfions face aux remarques de nos pairs, nous nous focalisons sur nos défauts plutôt que sur nos qualités, nous n'osons pas dire « non » aux autres, nous nous bloquons lorsqu'il est nécessaire d'avouer notre ignorance...

Comment l'utiliser ?

Étapes

5 pistes pour pratiquer l'acceptation de soi (d'après Christophe André) :

1. **Rester conscient** : pour déconnecter le conditionnement, prenons tout d'abord conscience de ces moments où nous ne nous acceptons pas. Essayons de ressentir ce qui se passe en nous.
2. **Dire « oui »** : s'entraîner à dire « oui » dans sa tête et à considérer que les événements ne se déroulent pas comme prévu mais que nous les acceptons. Cela ne veut pas dire être d'accord avec ce qui se passe. C'est en finir avec cette idée que ce qui est maintenant pourrait être autrement : « *C'est comme ça, même si cela m'ennuie. Je l'accepte.* » Les pièges à éviter sont de : se justifier, minimiser, nier.
3. **Demeurer dans l'instant présent** : se concentrer sur le moment présent permet de calmer les ruminations mentales. Ne nous projetons pas dans le futur, ne regardons pas le passé, portons notre attention sur le présent, pour faciliter cet ancrage dans la réalité et favoriser l'acceptation de soi, répétons-nous (*ou écrivons*) des phrases telles que : « *Pense à toi* », « *Pas de double peine* », « *Accepte et agis.* » Parlons et pensons au présent : « *Je suis...* », « *Je fais...* ».
4. **Travailler à accepter l'idée du pire** : envisager le pire scénario possible permet d'empêcher le cerveau de tourner en boucle avec des hypothèses qui ne se réaliseront pas à 99 %. Quelle issue redoutons-nous le plus ? Quelles seraient les conséquences ? Que ressentirions-nous alors ? Est-ce vraiment dramatique ? Quelle serait la parade ?
5. **Accepter le passé** : renoncer à juger ou à détester, accepter ce qui a été et recommencer à vivre sont des actions qui permettent de faire la paix avec son passé.

Source : d'après Christophe André.

Méthodologie et conseils

Méditer en pleine conscience, en vous concentrant sur votre respiration, peut contribuer à apaiser votre corps et votre esprit. ■

« *Il ne faut pas demander que les événements soient comme tu le veux, mais*

il faut les vouloir comme ils arrivent, ainsi ta vie sera heureuse ! » Épictète

Avantages

- Se libérer des carcans qui empêchent de s'accepter tel que l'on est.
- L'acceptation facilite un meilleur confort émotionnel.
- En acceptant un fait, une situation, la menace disparaît dans l'esprit, comme si le besoin de plaire à tout prix perdait de son importance.

Précautions à prendre

- Il faut un long travail de prise de conscience et de maturation pour se donner les permissions nécessaires pour enfin s'accepter soi-même.
- Le vrai bonheur n'est pas dans ce que nous trouvons à l'extérieur, mais dans la façon dont nous appréhendons les situations à l'intérieur de nous-mêmes.

OUTIL

6

Dépasser ses messages inhibants

APPRENDRE À SE DONNER DES « AUTORISATIONS »

Messages contraignants	Conséquences	Messages permissifs
« Sois parfait »	Perfectionnisme	« Sois réaliste » ! « Tu as le droit de ne pas tout savoir et de faire des erreurs ! » « C'est bien d'être toi-même ! » « Tu peux te fixer des limites et accepter les contraintes de la réalité ! » « Tu as le droit de demander de l'aide, tout en étant compétent ! »
« Fais plaisir »	Soumission Finit par se perdre soi-même	« Pense aussi à toi ! » « Donne-toi respect et considération ! » « Tu peux fixer tes propres limites ! » « Tu peux agir selon tes propres critères ! » « Tu n'as pas à prendre la responsabilité de tous les sentiments des autres ! »
« Sois fort et ne montre rien »	Refoulement	« Sois ouvert ! » « Tu peux partager tes idées et tes émotions ! » « Tu peux demander et donner de l'aide ! » « Tu peux oser dire ce que tu penses et ce que tu ressens ! » « Tu peux avoir confiance en toi et faire confiance aux autres ! »
« Fais des efforts »	Épuisement	« Réussis à ta manière ! » « Tu peux simplifier ce que tu fais » « Tu peux terminer et réussir ce que tu commences, sans te fatiguer ! » « Tu peux t'encourager dès que tu termines ! » « Tu as le droit de travailler sans souffrir ! » « Lâche prise ! »
« Dépêche-toi »	Perte de contrôle Panique	« Gère ton temps ! » « Tu peux vivre dans le présent ! » « Tu peux te fixer des priorités et les planifier ! » « Tu peux avancer à ton rythme, sans surmenage inutile ! » « Tu as le droit de te relaxer ! »

En résumé

La première étape du changement est d'identifier ses **messages contraignants**, garder ce qui nous convient et modifier ce qui nous stresse. On ne demande

pas à un « fais plaisir » de devenir égoïste mais de s'accorder autant d'importance qu'aux autres. On ne conseille pas à un « sois parfait » de bâcler son travail mais d'apprendre à ne pas viser systématiquement la perfection. Deux questions à nous poser : « En quoi ce fonctionnement est positif et efficace pour moi ? » et « En quoi peut-il me desservir ? »

Insight

*The first step in learning how to change is identifying your **self-repressing messages**, keeping what is beneficial and change whatever stresses you. One should not ask a “Please Others” person to become selfish but to learn to assign as much importance to themselves as to others. A “be perfect” person cannot be encouraged to dash off their tasks; but he/she should stop aiming for perfection at all times. Two types of questions to ask: “In what way is this mode of functioning positive and efficient for me?”, and “How might it be harmful to me?”*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- En prenant conscience de vos principaux messages contraignants, vous avez la possibilité de vous donner des permissions pour ne plus en subir les pièges.
- En remplaçant les injonctions principales des « petites voix » par des droits que vous vous attribuez à partir de maintenant, il devient possible de réduire les émotions négatives (*peur, tristesse*), en les remplaçant par une posture de « gagnant ».

Contexte

Chaque message nous a permis de développer talents et ressources. Ils font partie de nous parce que nous nous sommes construits avec. L'idée n'est pas d'éradiquer un comportement qui peut être bénéfique dans certaines situations, mais de modifier ce qui ne nous convient pas. Cela demande de la patience et de la bienveillance envers nous-mêmes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifiez et satisfaites votre propre besoin insatisfait qui correspond au message contraignant.
2. Remplacez les messages « pièges » identifiés par des « permissions ».
3. Établissez la liste des droits (*permissions*) qui vont vous permettre de tenir compte de vos propres besoins, de vous faire respecter et de vous affirmer.

Méthodologie et conseils

« **Déclaration des droits de l'individu** » : ces droits sont de 4 ordres :

1. Exprimer ses propres goûts, sentiments, opinions et réactions.
2. Être responsable de son propre comportement.
3. Exprimer ses « faiblesses » et ses limites.
4. Exprimer ses préférences au sein d'un groupe, même si celui-ci est composé d'égaux ou de personnes détenant une quantité inégale de pouvoir.

Soulignez les droits que vous voulez vous donner à vous-même et complétez cette liste par d'autres droits du même ordre : « J'ai le droit de : dire non, ne pas me justifier, changer d'avis, ne pas savoir, ne pas plaire, avoir peur, être en colère, ne pas être parfait, prendre le temps qu'il me faut pour faire les choses, dire que je ne comprends pas, demander des explications, prendre mes décisions sans faire appel à la logique, ne pas penser aux autres. J'ai le droit à l'erreur. » ■

« *Le “droit à l'erreur”, toute petite expression, tout petit bout de phrase, mais qui te le donnera ? Qui, à part toi ?* » Anna Gavalda

Avantages

- La déclaration des « droits de l'individu » permet de s'entendre dire ce qui nous a peut-être manqué comme permissions pendant notre enfance et d'ouvrir ainsi des « possibles ».
- Les messages peu ancrés ne sont pas problématiques.

Précautions à prendre

- Pour pouvoir ancrer ces permissions, la répétition régulière de ses droits est nécessaire pour remplacer les injonctions des « petites voix » présentes depuis des années.
- Vouloir changer des croyances et comportements peut provoquer une forte résistance.
- La répétition à voix haute est plus efficace pour mettre à distance ses droits, comme si nous les entendions de personnes extérieures.
- Affaiblir un message contraignant peut prendre du temps s'il est bien ancré et s'exprime fortement.
- Prévoir rapidement une action concrète à mettre en place pour observer un changement.

DOSSIER

2

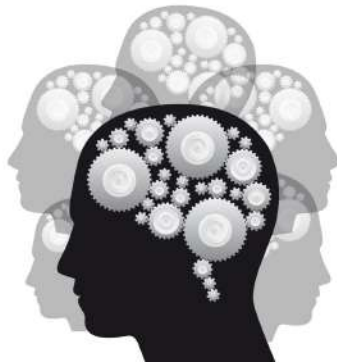
« MON MONOLOGUE PRÉFÉRÉ »

DÉVELOPPER L'ESTIME DE SOI

« Lorsqu'il n'y a pas d'ennemis à l'intérieur, les ennemis de l'extérieur ne peuvent pas t'atteindre. »

Proverbe africain

QUELLE PENSÉE JE DÉCIDE DE CHOISIR ?



Les dialogues entre mes différents personnages intérieurs vont être déterminants sur la confiance et l'efficacité. Les recherches en psychologie et en psychothérapie démontrent que l'estime de soi et la confiance en soi sont les deux piliers d'une vie équilibrée et épanouie.

La confiance en soi découle de l'estime de soi

L'estime de soi, c'est une attitude intérieure qui consiste à se dire qu'on a de la valeur, qu'on est unique et aimé. Elle découle de la fidélité à soi : à nos valeurs, nos besoins et nos émotions. L'estime de soi est une donnée fondamentale de la personnalité et permet une stabilité émotionnelle.

Développer l'estime de soi, c'est à la fois se connaître, s'accepter et s'apprécier comme on est : connaître ses forces, ses faiblesses, ses difficultés, ses limites, ses besoins.

La confiance en soi, bien que liée à l'estime de soi, est en rapport avec des capacités plus qu'avec des valeurs. Est-ce que je me sens capable d'affronter telle situation ? Avoir confiance en soi, c'est avant tout se connaître, c'est croire en son potentiel et en ses capacités. Nous nous accordons tous une certaine valeur en fonction de notre capacité à réussir ou non dans certains domaines de la vie, mais aussi en fonction des jugements et critiques de ceux qui nous entourent.

Pour développer la confiance en soi, nous allons avoir besoin de nous préparer, de nous entraîner et de vivre des expériences pour dépasser nos peurs et ressentir un sentiment de sécurité, qui va s'accroître au fur et à mesure de l'apprentissage et des pratiques, et ainsi dédramatiser certaines situations, les transformer en ressources positives et sortir du cercle vicieux de l'auto-dévalorisation.

La confiance en soi se développe tout au long de la vie.

Choisir ses pensées

Un des paramètres de la confiance en soi est sa capacité à entendre ses pensées et à ne plus les subir, à décider de choisir celles qui vont nous permettre de reconstruire notre confiance et entretenir notre estime de soi. Le travail sur l'attitude intérieure et la pensée positive va être déterminant : nos impressions, nos sentiments, nos émotions influencent nos schémas mentaux et peuvent être la source de nos freins, blocages, jugements sur nous-mêmes et sur les autres.

Nous allons avoir besoin de découvrir notre nature, nos réflexes et la façon dont nous communiquons avec les autres. Se « parler à soi-même », c'est ne pas rester dans un monologue qui tourne en boucle dans notre esprit, notamment sur nos croyances négatives, mais c'est prendre la liberté de créer un dialogue interne qui va nous aider à développer une vision positive de nous-mêmes et de la situation.

Identifier ses points forts et accepter les compliments

Savoir s'envoyer à soi-même des signes de reconnaissance positifs, être fier de soi et célébrer ses succès contribue à s'auto-motiver et à envisager le futur en termes de solutions. Les stimulations extérieures sont essentielles aussi pour notre équilibre, et apprendre à accepter des compliments, c'est autoriser les autres à nous valoriser, à nourrir notre estime et reconnaître nos compétences.

LES OUTILS

7 Le discours intérieur

8 Identifier ses peurs et en faire des alliées

9 Écarter les pensées négatives

10 Le syndrome de l'imposteur

11 Savoir accepter les compliments

12 Identifier ses points forts

13 Activer ses propres leviers de motivation

14 célébrer ses succès et être fier de soi

15 Se projeter positivement

OUTIL

7

Le discours intérieur

LES DIALOGUES ENTRE MES « PERSONNAGES »

Les constructions	Les états du moi
L'APPRIS Lois Valeurs Règles Normes	Parent
LE RÉFLÉCHI Information Réflexion Questionnement Décision Analyse	Adulte
LE RESSENTI Émotions Sentiments Spontanéité Énergie Créativité	Enfant



Test en ligne : l'égogramme

En résumé

Le **discours intérieur** joue un rôle magistral dans vos actions quotidiennes. S'il est fréquemment critique, il peut avoir de graves conséquences sur votre confiance et votre efficacité. Selon Éric Berne, la structure de la personnalité se compose (*quel que soit l'âge*) de trois états du moi : l'état Parent (P), l'état Adulte (A) et l'état Enfant (E). Un état du moi est un système cohérent de pensées, sentiments et comportements observables dans une situation donnée. L'analyse transactionnelle est un outil puissant puisqu'il concerne à la fois l'intérieur et l'extérieur de soi.

Insight

*In our daily actions, our **inner dialogue** plays an essential role. If it is often self-critical, and can have serious effects on our self-confidence and our efficiency. According to Eric Berne, the human personality is made up of three ego-states regardless of age: the Parent (P), the Adult (A) and the Child (C). An ego-state is a coherent system of thoughts, feelings and behaviors that manifest themselves in a given situation. Transactional Analysis (TA) is a powerful tool, because it analyzes our inner states as well as our outer behavior.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Comprendre et analyser :
 - la façon dont je me situe face aux autres ;
 - la façon dont je me situe face à moi ;
 - mes grandes tendances comportementales ;
 - mes dialogues internes.
- Détenir un « instrument », une grille d'analyse ou une autre « paire de lunettes » pour changer sa vision.

Contexte

Comprendre les différents dialogues qui se jouent en nous, à travers des « personnages » construits dans notre enfance, au moment où se structure de façon interne notre personnalité, permet d'établir un premier diagnostic de base de comportement de l'être humain, à travers un ensemble cohérent de comportements observables, verbaux et non verbaux.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Comprenez l'origine de la construction de votre personnalité à travers « le diagramme structurel ».
2. Identifiez les principaux états de votre moi en action, selon les situations : faites votre diagnostic de fonctionnement interne, en répondant au diagnostic « l'égogramme » se trouvant à la fin de cette boîte à outils.
3. Faites le bilan de votre fonctionnement interne : en se basant sur le dépouillement de « l'égogramme », faites un état des lieux des points forts et points à développer.
4. Définissez votre objectif de progression : il ne s'agit pas de diminuer un état du moi négatif, mais plutôt de développer un état du moi positif.
5. Apprenez à développer les états du moi positifs pour prendre de la distance avec vos émotions, mieux vous affirmer et créer le dialogue (*voir comment développer les états du moi positifs : tableau page suivante*).

Méthodologie et conseils

L'analyse transactionnelle (AT) est avant tout une philosophie selon laquelle toute personne a une valeur positive en tant qu'être humain. Il en découle une psychologie de la croissance humaine fondée sur la responsabilité et l'hypothèse que chacun peut devenir autonome et apprendre à :

- Avoir confiance en lui-même.
- Prendre ses propres décisions.
- Ressentir et exprimer ses sentiments.

« Les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie. » Carl Rogers

Avantages

- L'AT vous donne les moyens d'analyser vos réactions (*physiques, émotionnelles et verbales*) et vos comportements, en mettant en évidence

vos atouts et vos axes de progrès.

- Il ne s'agit pas de se changer ou de modifier complètement sa manière d'être, mais de prendre conscience que certaines attitudes vous sont favorables ou que d'autres le sont moins. C'est apprendre à gérer ses faiblesses et à en faire des atouts.
- Se connaître soi, se « manager », permet de mieux comprendre l'autre et de communiquer avec lui, avec plus d'efficacité, tout en gardant confiance en soi.

Précautions à prendre

- Les états du moi ne sont en aucun cas des étiquettes figées sur votre personnalité. Il s'agit d'une « photo » à un instant T, qui permet de prendre conscience des états du moi activés. Vous pouvez alors décider de faire un travail sur vous, en mettant l'état Adulte aux commandes pour réguler les états du moi négatifs et les remplacer par des positifs.
- Refaites le diagnostic dans un an, vous verrez si votre travail personnel a porté ses fruits !

Comment être plus efficace ?

Diagramme structurel des états du moi

L'état du moi Parent (*il émet des opinions*)

Chacun intègre dans son inconscient un état du moi Parent, car il s'identifie aux figures parentales en intériorisant certains de leurs comportements. L'état Parent a pour fonction de protéger. Son côté nourricier et aimant est de transmettre des valeurs, il donne la permission et encourage, il soutient et valorise. La dérive de l'état Parent peut être une tendance à agir de manière autoritaire, voire critique ou dictatoriale, en dévalorisant l'autre (*Parent persécuteur*) ou en se sentant indispensable pour que l'autre se sente bien (*Parent sauveur*).

L'état du moi Adulte (*il se concentre sur les faits*)

Le moi Adulte permet la pensée, le comportement, les sentiments adaptés avec l'ici et maintenant. Il comprend, observe, analyse et prend des décisions. Il est flexible, organisé et adaptable. Il utilise toutes ses ressources pour répondre à la situation. Lorsque vous rassemblez des informations, estimez des probabilités, vous êtes dans votre état du moi Adulte. Vous êtes calme et réfléchi et prenez clairement les décisions en vous appuyant sur les faits. Il a une double fonction :

- Résoudre les problèmes par le recueil d'informations, l'analyse et le traitement de celles-ci.
- Réguler l'ensemble des états du moi afin d'éviter les dysfonctionnements.

L'état du moi Enfant (*il exprime des sentiments*)

Lorsqu'il se manifeste, vous pouvez alors avoir tous les sentiments et toutes les impulsions d'un enfant, chargées d'émotions.

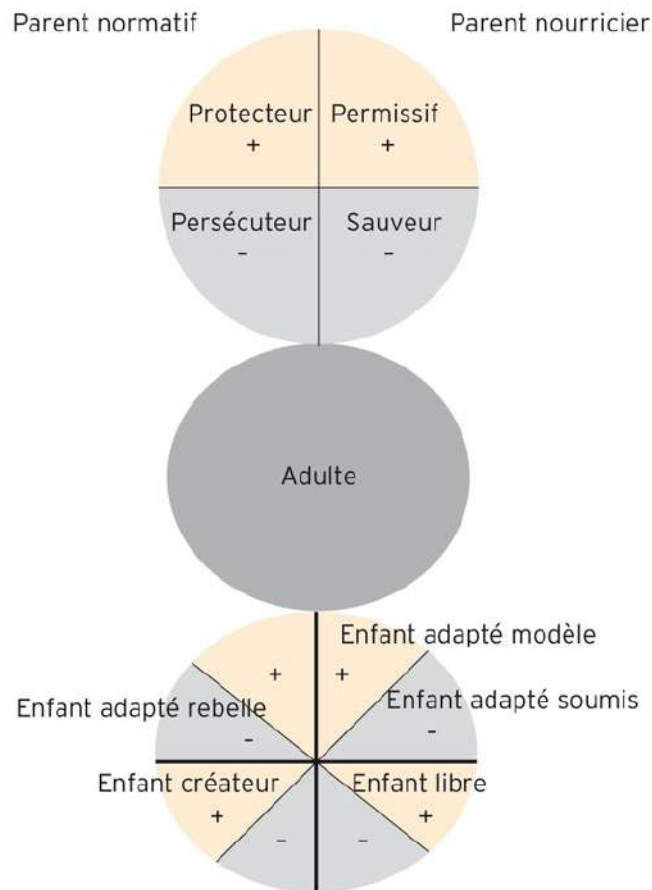
À moins de dysfonctionnements, chacun de ces trois états du moi est activé sans cesse chez tout individu quel que soit son âge. Un enfant de 6 ans peut mettre son Parent aux commandes, et une personne âgée ne se prive pas de vivre dans son état Enfant.

Le choix de bien communiquer

Ainsi, à chaque instant, nous abordons la réalité en décidant de choisir le passage au feu vert (*états du moi positifs*) plutôt qu'au feu rouge (*états du moi négatifs*), sous peine de se punir soi-même dans les interactions que nous créons avec les autres.

Diagramme fonctionnel des états du moi

Comprendre les sous-états qui sont composés d'aspects positifs ou négatifs



Vous trouverez les tableaux descriptifs des sous-états du moi en annexe, à la fin de l'ouvrage. ■

APPLICATION Développer les états du moi positifs

LE PARENT NORMATIF POSITIF	LE PARENT NOURRICIER POSITIF
<ul style="list-style-type: none"> - Poser des limites - Faire appliquer les règles - Dire ce que j'estime être bien ou mal - Donner un ordre - Donner clairement son avis, son opinion - Donner des signes de reconnaissance conditionnels négatifs quand ils sont appropriés - Faire respecter les procédures, les objectifs - Approuver ou désapprouver un comportement 	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer une aide réelle à apporter à une personne - Conseiller une personne - Apprendre à l'autre comment faire pour qu'il puisse faire seul - Renforcer les motivations de ses collaborateurs, ses collègues, etc. en les encourageant et en les stimulant. - Donner des signes de reconnaissance positifs conditionnels ou inconditionnels - Faire la liste de ses qualités - Se donner des signes de reconnaissance positifs conditionnels ou inconditionnels
L'ADULTE	L'ENFANT LIBRE
<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler les faits, la réalité - S'en tenir aux faits - Poser des questions neutres, sans jugements ni conseils - Écouter de manière active l'autre, utiliser la reformulation - Distinguer les faits des opinions et des sentiments - Chercher à analyser, comprendre une situation avec objectivité - S'entraîner à mettre en place des solutions pour résoudre un problème ou une difficulté - Ne pas confondre la personne et le problème ou l'erreur 	<ul style="list-style-type: none"> - Exprimer librement ses préférences - Prendre du temps pour soi et s'occuper de soi - Faire au moins une chose agréable par jour - Écrire la liste de ses qualités - Se donner des buts agréables dans la vie - Prendre la parole dans un groupe sans craindre le jugement des autres

OUTIL

8

Identifier ses peurs et en faire des alliées

NE PLUS AVOIR PEUR DE SES PEURS



En résumé

La plupart du temps, nous avons peur de quelque chose qui n'est pas encore arrivé et qui ne se produira peut-être jamais. Nous sommes pétrifiés à cause d'une idée et non d'une réalité. Notre corps et notre cerveau sont incapables de faire la différence.

La peur est une émotion primitive face à une situation qu'il va falloir transformer en une ressource positive. Certaines pensées automatiques et croyances y sont accrochées et l'essentiel est d'accepter cette peur et de s'entraîner pour dédramatiser la situation et se projeter dans la réussite.

Insight

We are usually *afraid* of something that has not yet occurred and perhaps never will. Reality is not what causes us to feel petrified, but merely an idea; our body and our brain can't make the distinction.

Fear is a primitive emotion that emerges when we are confronted with a situation that we should actually be transforming into a positive resource. Fear is linked with certain automatic thoughts and beliefs. Most importantly, we should accept our fear and learn to de-dramatize the situation while picturing ourselves, instead, in a future situation of success.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Identifier et dépasser ses peurs.
- Mettre ses peurs et ses soucis à distance pour lever ses freins.
- Dédramatiser la situation.
- Transformer ses peurs en énergie positive.
- Se préparer à faire face à la situation de façon sereine.
- Considérer la peur comme une « amie ».

Contexte

Les symptômes physiques de la peur sont curieusement les mêmes que ceux accompagnant une excitation extrême. Même si les sensations sont désagréables, nous pouvons nous en servir pour relever des défis, décider de transformer notre peur en appréhension pleine d'énergie, et ainsi l'appivoiser et en faire une force.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifiez les peurs qui vous stimulent et celles qui vous paralysent.
2. Reconnaissez, nommez et acceptez votre peur.
3. Identifiez vos sensations.
4. Traversez votre peur.
5. Dédramatisez la situation : qu'est-ce que je ferais si je n'avais pas peur ?
6. Visualisez le succès.
7. Travaillez votre respiration.
8. Vous confronter à vos peurs pour vous y habituer.
9. Passez à l'action.
10. Célébrez chaque succès.

Méthodologie et conseils

Nous pouvons nous appuyer sur les préconisations (*ci-après*) des professionnels de santé, spécialistes, psychologues, psychiatres, chercheurs reconnus et expérimentés pour acquérir la connaissance et la pratique qui nous aident à passer à l'action, et bien sûr, nous pouvons tirer le fruit de nos propres expériences.

De toutes les émotions, la peur est celle que les chercheurs en neurosciences ont approchée de plus près.

« Nos doutes sont des traîtres et nous privent de ce que nous pourrions souvent gagner de bon, parce que nous avons peur d'essayer. » William Shakespeare

Avantages

- Identifier son émotion de peur, l'accueillir, la nommer, l'accepter, lui parler comme à un personnage extérieur permet de se relier à soi-même et de se préparer à passer à l'action, en utilisant cette énergie de façon positive.

Précautions à prendre

- Accepter de vivre la peur ne veut pas dire que c'est une faiblesse.
- Faire comme si elle n'existait pas peut entraîner des somatisations ainsi que des inhibitions psychologiques qui impactent l'estime de soi.

Comment être plus efficace ?

À quoi sert la peur ?

La peur est un état physiologique naturel, un signal d'alarme, qui nous avertit de la présence possible d'un danger (*qu'il soit réel ou imaginaire*). L'information qu'elle fournit nous permet de prendre les mesures pour nous protéger.

Nous avons toutes sortes de réactions devant la peur. Parfois, ces réactions sont tout à fait fonctionnelles mais, à d'autres moments, elles nous handicapent.

Il est tentant d'éviter tout ce qui nous fait peur. Si l'on vit ainsi, le risque est de s'aménager une existence qui s'avérera de plus en plus limitée. Pour gagner de la liberté dans la vie, il est nécessaire, au contraire, d'appivoiser ses peurs.

L'important est de prendre soin de reconnaître la peur, de l'accepter et d'évaluer ce que nous gagnerons à l'appivoiser et non à l'éviter.

Réaction biochimique de la peur

Lorsque nous sommes confrontés à un danger, notre corps réagit de manière spécifique et viscérale : les glandes surrénales augmentent leur production d'adrénaline. L'organisme se mobilise alors pour la fuite ou la défense.

De nombreuses conséquences ont lieu dans tout l'organisme, on observe notamment des modifications :

- Cardiaques : avec une tachycardie (*augmentation de la fréquence cardiaque*).
- Vasculaires : avec une augmentation de la pression artérielle et une dilatation des vaisseaux sanguins.
- Pulmonaires : dilatation des bronches.
- Digestives : la digestion est ralentie.

Cette réponse physique est connue sous le nom de « combat » ou « fuite », dans laquelle notre corps se prépare à entrer. C'est une réponse automatique et essentielle à la survie. Comme chez l'animal, l'organisme humain mobilise un véritable arsenal de forces pour fournir plus d'énergie, qui permet soit de fuir, de façon à échapper au danger, soit d'attaquer pour supprimer ce danger. Tout

cela pourra aussi avoir des incidences sur la psychologie de l'individu en provoquant un stress récurrent.

Réaction émotionnelle de la peur

La réponse émotionnelle à la peur est personnalisée. Certaines personnes sont accros à l'adrénaline, dans les sports extrêmes par exemple, et autres situations de sensations fortes impliquant une certaine forme de peur. D'autres ont une réaction négative au sentiment de peur, ils évitent ainsi la peur et toutes situations pouvant les mettre dans cet état. Bien que la réaction physique soit la même, la peur peut être perçue comme positive ou négative en fonction des personnes.

Manifestations physiques *externes* de la peur :

- Débit précipité, saccadé, mots hachés, bégaiement.
- Tremblements.
- Difficultés à déglutir.
- Être muet de terreur, avoir le souffle coupé, rester sans voix.
- Voix « blanche », rauque, criarde, étranglée.
- Sueurs froides ou transpiration excessive.
- Mains moites.
- Chair de poule.
- Force décuplée (*on a des ailes*).

Manifestations physiques *internes* de la peur :

- Gorge sèche.
- Mâchoires contractées.
- Nœud dans l'estomac.
- Douleurs abdominales.

Se fixer des objectifs pour dépasser ses peurs :

- **Identifier les peurs qui me stimulent et celles qui me paralysent** : beaucoup d'entre nous ont des peurs qui sont en retrait dans notre esprit et que nous essayons d'ignorer en faisant comme si elles n'étaient pas là. Mais elles sont là, alors autant chercher à trouver les situations dans lesquelles ces peurs interviennent.
- **Reconnaître, nommer et accepter ma peur** : puisque je sais qu'elle est là, je

vais mettre des mots sur ce que je vis et accepter qu'elle soit ma « compagne » (*j'ai peur d'être ridicule, j'ai peur qu'on me juge, j'ai peur de me tromper, peur de ne pas être à la hauteur, peur de ne pas être reconnu par mes pairs...*).

- **Identifier mes sensations** : qu'est-ce que je ressens ? Qu'est-ce qui se passe dans mon corps ? : je vais « scanner » mon corps de haut en bas, pour rechercher mes sensations physiques, physiologiques (*voir page précédente les manifestations internes et externes*). Je ressens vraiment cette peur, je m'y abandonne et j'apprivoise mes sensations (*identifier mes sensations me permettra par la suite d'associer plus rapidement l'émotion à mon ressenti et m'amènera à l'acceptation*).

- **Traverser ma peur** :

- J'écris ma peur sur un papier. Je la mets à distance en la sortant de ma pensée et c'est moi qui prends ainsi le contrôle.

- Une fois écrite, je l'observe comme un spectateur qui regarde son personnage et je lui parle, comme à une personne.

- Puis je froisse le papier et le jette à la corbeille.

- **Je dédramatise la situation** : qu'est-ce que je ferais si je n'avais pas peur ? Complétez la phrase suivante : « Si je n'avais pas peur, je... ». Je prends un papier et un crayon pour noter spontanément ce qui me vient à l'esprit et je laisse parler mon cœur (*ne tentez pas de juger ou de mettre un filtre à ce que vous écrivez*).

- **Je visualise le succès** en me mettant en état de relaxation (*cf. [exercices de visualisation : outil 32](#)*) et en reprenant les éléments précédemment écrits.

- **Je travaille ma respiration** (*cf. [autres exercices de respiration : outil 34](#)*) : la respiration abdominale est un excellent moyen de se calmer et de se recentrer sur soi en faisant abstraction de ce qui se passe autour. Dès que vos peurs refont surface, prenez quelques secondes et fermez les yeux pour respirer profondément en inspirant doucement pendant 5 secondes et en expirant de la même manière.

- **Je me confronte à mes peurs pour m'y habituer** : je me prépare et je m'entraîne comme un sportif ou un comédien (*la répétition permet d'entraîner le cerveau et de lui apprendre qu'il n'y a pas de danger*).

- **Je passe à l'action** : je me prépare physiquement (*respiration, ancrage, posture...*) et mentalement (*comme vu avec la visualisation du succès, les encouragements positifs...*). Dans l'événement à assumer, je pense à un personnage qui pourrait se sortir de cette situation facilement et je l'interprète.

Ce jeu théâtral me permet de prendre conscience que ce n'est pas moi que l'on juge, mais mon personnage (*ainsi je ne confonds, ni ne mélange mon identité avec le rôle que je joue dans la situation*).

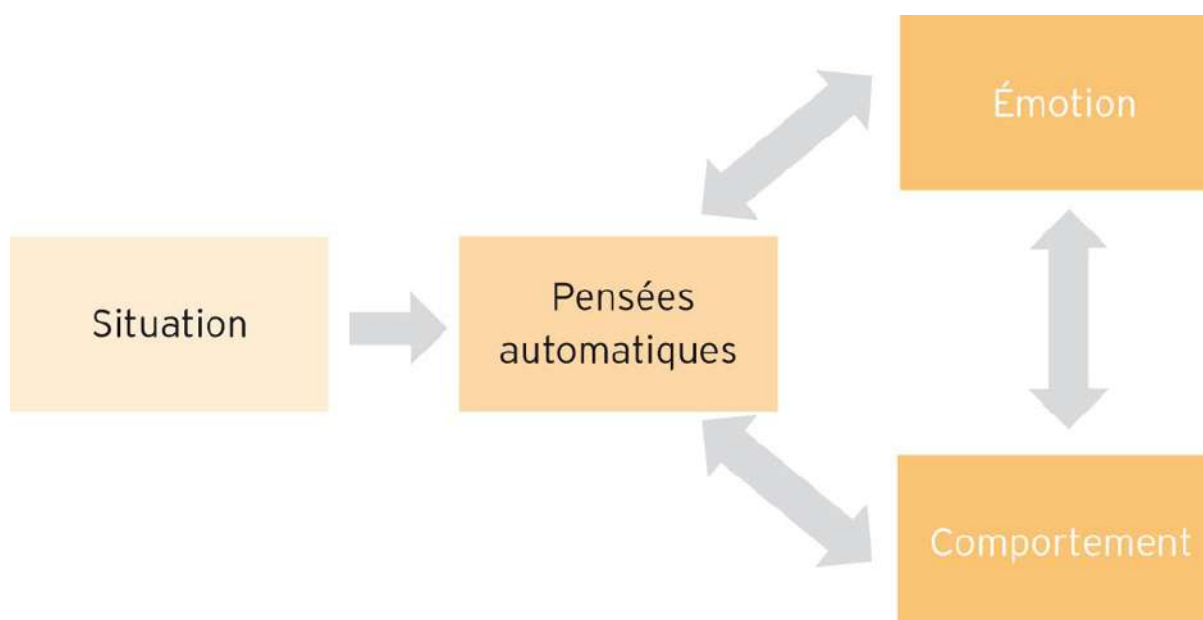
- **Je célèbre chaque succès** : je travaille sur le « renforcement » positif en célébrant chaque petite réussite. Cela va nourrir ma propre estime et deviendra un point d'appui pour mes futures réussites. ■

OUTIL

9

Écarter les pensées négatives

TRANSFORMER SES PENSÉES NÉGATIVES EN PENSÉES POSITIVES



En résumé

Les bouddhistes disent que la **pensée négative** est fabriquée. En effet, elle se construit sur la base de notre éducation et de nos expériences que nous interprétons comme agréables ou désagréables, positives ou négatives.

Ce sont des « schémas mentaux » appelés aussi « croyances ». Une croyance est une pensée construite, très personnelle dont nous avons l'intime conviction qu'elle est vraie et qui nous sert de repère dans nos actes quotidiens, dans notre vision du monde, nos jugements sur nous-mêmes ou sur les autres. Souvent, nos difficultés sont issues de ces croyances.

Insight

According to Buddhism, *negative thought* is something that is fabricated. Indeed, it is grounded in our education and our past experiences, which we interpret as either pleasant or unpleasant, positive or negative.

These are mental schemata one could also call “beliefs”. A belief is a very personal mental construct: we are inwardly convinced that it is true. It serves as a point of reference in our daily activities, in our world view, and in the way we judge ourselves and others. Whatever difficulties we tend to experience are often actually rooted in those beliefs.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Apprendre à relativiser.
- Gagner en confiance pour surmonter les obstacles professionnels du quotidien.
- S'entraîner à penser positivement.
- Changer le regard sur soi-même.

Contexte

Les pensées et images négatives durablement entretenues ont un effet négatif sur notre estime, notre confiance et notre bien-être. Les maîtriser et les remplacer par des contreparties positives et bienveillantes est fondamental. Nous sommes tous, en grande partie, responsables de notre propre santé émotionnelle et de notre bien-être. Ce que nous nous disons, régulièrement et fréquemment, a un effet sur la façon dont nous nous voyons. À force de « ruminer » les mêmes pensées négatives, celles-ci dépassent leur statut de simples pensées et deviennent de franches réalités.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Situation	Ce que je ressens : émotions	Ce que je pense : pensées automatiques	Ce que je peux penser d'autre : pensées alternatives
Mon chef est passé sans me saluer ce matin	Appréhension, peur ou colère	« Il me fait la tête » « J'ai fait quelque chose de mal »	« Il est préoccupé et a une urgence à régler »

Soyez conscient que les croyances précèdent toujours les actions. Vous ne voyez pas le monde tel qu'il est : vous le voyez tel que vous croyez qu'il est.

Que pouvez-vous faire ?

1. Dans un premier temps, repérez vos pensées négatives.
2. Ensuite, imaginez une autre interprétation, tout aussi plausible, pour expliquer la même situation, mais positive cette fois-ci (*pensée alternative*). Vous pouvez faire cela par écrit sous forme de tableau. Entraînez votre esprit !

Méthodologie et conseils

Des recherches scientifiques aux États-Unis, depuis une trentaine d'années, ont montré qu'un état d'esprit positif multiplie par 2 les performances. Cette expérience menée a prouvé que ce sur quoi nous nous concentrons a tendance à grandir.

D'autres études montrent que vivre en accord avec ses valeurs et se fixer des objectifs de vie contribue de manière significative au bonheur, à condition que cela corresponde à ce qui est réellement important pour nous.

« Ce que nous sommes résulte de nos pensées ! Avec nos pensées, nous

Avantages

- Si vous surveillez de façon régulière votre processus de pensée et écoutez les messages que vous vous envoyez, vous pourrez dire « stop » aux messages négatifs quand ils arriveront, et les empêcher ainsi de vous envahir et de vous nuire.
- Vous habituez également votre système neuronal à s'entraîner sur du positif, ce qui a pour impact de diminuer votre charge émotionnelle.

Précautions à prendre

- La difficulté réside dans le fait de « balayer » une pensée négative, sans la remplacer par autre chose. Dans ce cas, elle reviendra par réflexe, après tant d'années de présence.
- Osez vous poser les questions suivantes : qu'est-ce que je vais mettre en place pour dépasser cette croyance ? Ou si je voyais la situation sous un autre angle, qu'est-ce que ce serait ? Ou qu'est-ce que ma meilleure amie me dirait sur moi, face à cette situation ?

Comment être plus efficace ?

CERCLE VICIEUX DE L'AUTO-DÉVALORISATION



Source : Danièle Simon.

Passer très vite à l'action afin d'apprendre à dépasser la pensée

Soyez attentif à vos pensées

Les monologues personnels sont sournois. Nous ne remarquons pas toujours leur présence et leur effet sur notre humeur et sur nos croyances (Source : Danièle Simon).

À défaut d'en être conscient sur le moment, prenez le temps de vous retourner sur votre journée et de faire le point. De plus, le matin, rappelez-vous votre engagement : être conscient de vos pensées négatives et diminuer leur influence. Le début sera difficile. Mais avec le temps et en persévérant, vous y arriverez !

Visualisez les bonnes choses

Une pensée négative a beaucoup de pouvoir. Heureusement, une pensée positive est tout aussi puissante !

Remplacez vos pensées négatives par des contreparties positives. Ne regardez plus la difficulté mais plutôt l'opportunité, ne regardez plus vos lacunes mais plutôt vos forces !

Changez le regard sur vous-même

Il s'agit de concentrer vos regards sur vos points forts et vos atouts, sur vos réussites et vos facilités (cf. [outil 12](#)).

- Apprenez à être bienveillant avec vous.
- Ne vous jugez pas aussi durement et ne culpabilisez pas si quelque chose n'a pas fonctionné comme vous le souhaitiez.

Faites attention aux déclencheurs

Surveiller ses processus de pensée et avoir conscience de ses pensées négatives, cela vient avec la pratique.

Anticiper les déclencheurs de telles pensées : une personne, une situation, un moment de la journée, afin de les éviter ou de préparer votre réaction. ■

EXERCICES pour mettre la pensée à distance

1. Je parle à ma pensée négative qui est un personnage dans ma représentation mentale

– « *Vade retro satana* » : « Toi, je t'ai entendue arriver, va-t'en ! », « Je vais chercher ton ennemi et mon amie, la pensée positive ou la question qui va m'aider à passer à l'action ! »

– « **Je t'accepte, mais je ne veux pas t'entendre** » : je sais que cette pensée est une compagne de longue date depuis toujours, alors je la repère et lui dis « Tiens, te revoilà, toi, reste tranquille ! » de manière à la calmer, et la laisser me suivre, sans que j'en subisse les conséquences.

2. J'écris le journal de ma vie !

« Vous avez 85 ans, c'est le jour de votre anniversaire, qu'aimeriez-vous qu'on dise de vous ? Quels sont les proches que vous aimeriez avoir autour de vous ? Quelles sont vos pensées ? Qu'est-ce qui à vos yeux est important dans ce qui s'est passé ? » *Cet exercice vous permet de vous « connecter » à vos valeurs et de vous les réapproprier.*

3. J'invente une machine à « capturer » les petits bonheurs

Je m'achète un beau carnet que je garde avec moi (*un bel objet coloré par exemple, qui me plaît et me fait plaisir*) et tous les jours, je note :

1. En début de journée :

- ce que je pourrais faire pour me faire plaisir aujourd'hui ;
- à quel moment de la journée je vais prendre un peu de temps pour moi.

2. En fin de journée :

- quels ont été les petits bonheurs de ma journée (*un événement, une rencontre sympathique, un retour positif, un compliment, un moment partagé...*) ;
- un élément pour lequel je suis fier(e) de moi aujourd'hui.

Je me concentre pour prendre conscience de ce que je ressens en évoquant ces situations et ces moments (*passer du mental au ressenti*).

Supprimez dans votre langage toutes les expressions négatives

Changer votre vocabulaire en remplaçant des mots toxiques par des mots « remèdes » permet de sortir de certitudes pour s'ouvrir au « champ des possibles ».

Mots toxiques	Remèdes
« Il faut », « Ça ne se fait pas », « Il n'y a qu'à... » (<i>injonctions</i>)	« Je décide de... », « Mon choix se porte sur... »
« Je ne suis pas capable de rédiger ce compte-rendu ! » « Je ne vais pas arriver à rendre ce dossier à temps ! »	« Comment je vais pouvoir m'y prendre pour... »
« Je suis nul, stupide... » (<i>étiquettes de jugement</i>)	« Dans cette situation, voilà ce que j'ai fait et les conséquences de mes actes. »
« Toujours, jamais, chaque fois » (<i>généralisations</i>)	« La plupart du temps », « souvent »
On (<i>impersonnel</i>)	Je

Mode d'emploi pour remplacer une pensée négative par une pensée positive :

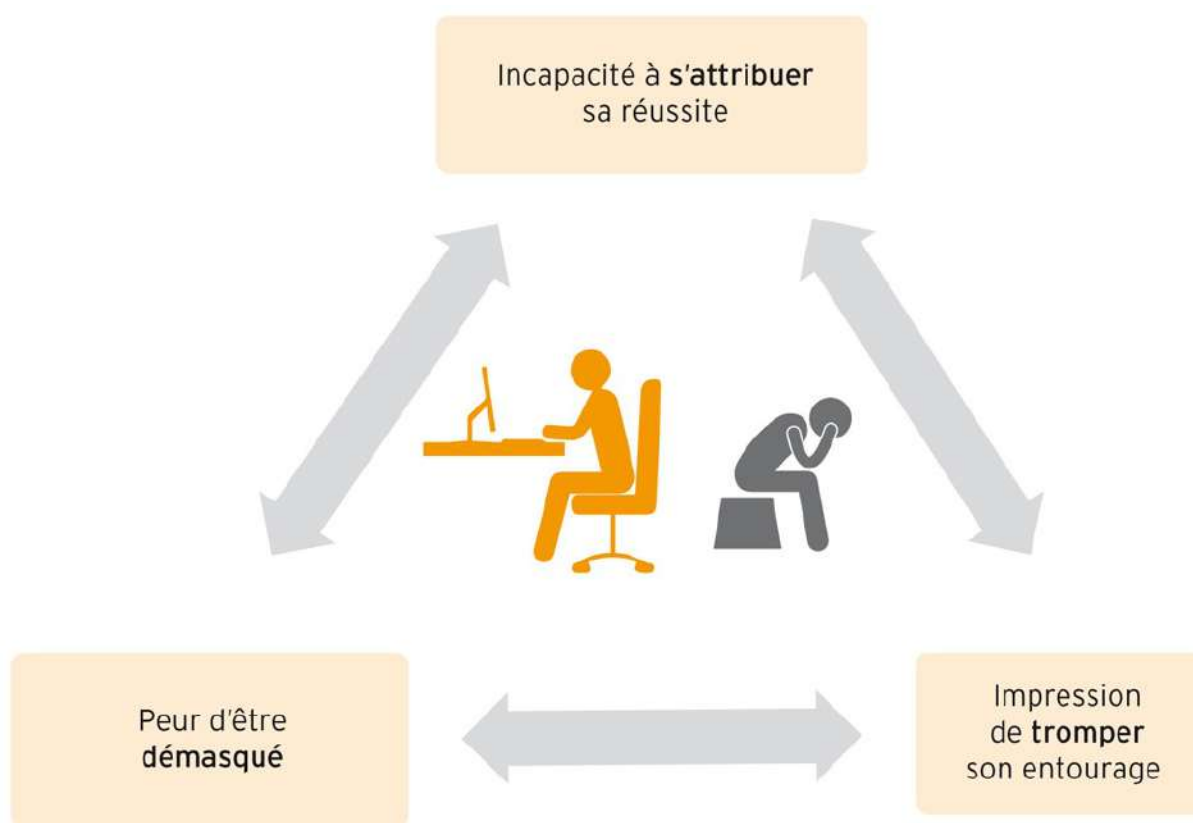
- Elle doit être au présent ou au futur.
- Elle doit être affirmative.
- Elle doit être formulée de manière « vraie » pour vous.
- Elle doit créer des bonnes sensations lorsque vous la pensez. ■

OUTIL

10

Le syndrome de l'imposteur

LA DÉVALORISATION DE SOI



Source : Harvey et Katz (1985).

En résumé

Dans sa recherche, P. R. Clance, en 1985, a étudié le syndrome dans lequel l'essentiel de la peur se base sur l'idée que la personne pourrait être un jour « démasquée ». Il se manifeste par l'impression de ne pas être à la hauteur, la tendance à attribuer ses réussites à des causes externes (*chance, hasard, coïncidence, relations...*) et non à soi-même, l'impression d'être surestimé, la

crainte que quelqu'un fera un jour la preuve de son incapacité. Le **complexe de l'imposteur** n'est pas exclusivement relié au travail. Il peut prendre d'autres formes dans la vie personnelle et sociale.

Insight

*In 1985, Pauline R. Clance published research results showing that the essence of fear lies in the person's idea that he/she could be "unmasked" some day. Fear manifests itself in our impression of not living up to expectations, our tendency to ascribe our success to external causes (luck, chance, coincidence, relations) and not to ourselves, our impression of being overestimated, our fear that someone will one day reveal our incapacity. **The impostor syndrome** is not exclusively related to the workplace; in our personal and social life, it can take on other forms.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Améliorer la perception de soi.
- Prendre conscience de ses véritables compétences.
- Éviter l'auto-sabotage.
- Limiter les sentiments de « malaise ».
- Surmonter la peur qui peut « miner » la réussite.
- Rester maître de ses pensées.

Contexte

Cet outil est utile pour changer sa vision de la réalité et ne pas tomber dans les pensées dévalorisantes, le jugement de soi et l'anxiété.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Reconnaissez vos pensées parasites (*exemples page suivante*).
2. Décrivez les situations qui vous donnent l'impression que « vous n'allez jamais y arriver ».
3. Faites la liste des résultats obtenus dans le même type de situation pour restructurer vos pensées.
4. Répertoirez à quoi vous devez vos succès dans les situations que vous avez gérées par le passé.
5. Listez les personnes que vous pensez avoir trompées et demandez-vous quels ont été les retours de ces personnes.
6. Faites une liste des situations dans lesquelles les sentiments « d'imposteur » vont probablement frapper. Il vous sera plus facile devant ces situations de reconnaître vos émotions et pensées et de les dépasser.
7. Pour une situation concrète à venir, demandez-vous quels sont les risques et quels sont les avantages.
8. Fixez-vous des projets « modestes » et structurez vos étapes avec des objectifs intermédiaires afin de dédramatiser les tâches qui peuvent paraître anxiogènes, en commençant par la partie qui vous paraît la plus simple.
9. Gardez à portée de main un carnet à « Chaudoudoux » (*cf. [outil 14](#)*) décrivant vos réussites.
10. Échangez avec vos proches pour trouver appui et soutien sur votre sentiment « d'imposture ».

Source : D'après Young, <http://www.impostorsyndrome.com>

Méthodologie et conseils

- Séparez vos impressions des faits : votre ressenti ne signifie pas forcément la réalité.
- Ne tendez pas vers le perfectionnisme, acceptez de faire des erreurs, comme tout le monde.
- Vous pouvez apprendre à demander de l'aide, vous avez le droit d'avoir du soutien, d'avoir d'autres points de vue et d'apprendre des expériences

différentes.

- Reconnaissez que c'est normal d'avoir des sensations d'inconfort lorsque vous commencez quelque chose de nouveau.
- Acceptez le fait que vous êtes capable de trouver les informations qui vous manquent et les réponses à certaines questions plus tard, et pas toujours immédiatement.

*« Ce sont vos modes de pensée qui décident si vous allez réussir ou échouer. »
Henri Ford*

Avantages

- Cet outil permet de mettre en évidence ses réussites et de diminuer ses doutes, de s'interroger régulièrement pour progresser, d'éviter de prévoir l'échec, de réduire les comportements inadaptés, de se préparer à des situations futures.

Précautions à prendre

- Cet outil favorise l'auto-observation et la prise de conscience de pensées inadaptées, mais il est nécessaire de faire un travail de façon régulière et par étapes pour ancrer durablement de nouvelles pensées et comportements.

Comment être plus efficace ?

Reconnaître les « pensées parasites de l'imposteur » ?

- « Je ne vais pas arriver à faire ce travail, ça me stresse ! »
- « Est-ce que je suis vraiment légitime pour accomplir ce travail qui m'a été confié ? »
- « Je vais être obligé de renoncer à faire autre chose en ce moment parce qu'il faut que je termine ce travail à tout prix. »
- « Si j'échoue, c'est que je ne le méritais pas. »
- « Ils vont se rendre compte que je suis plein de vide. »
- « Ils me surestiment, ils ne se rendent même pas compte que je n'ai pas les compétences. »
- « Je ne mérite pas tous ces compliments. »
- « J'ai fini par y arriver, mais je ne sais vraiment pas comment j'ai fait. »
- « J'ai réussi, mais uniquement parce que j'ai travaillé comme un malade. »
- « J'ai eu de la chance sur ce dossier. »

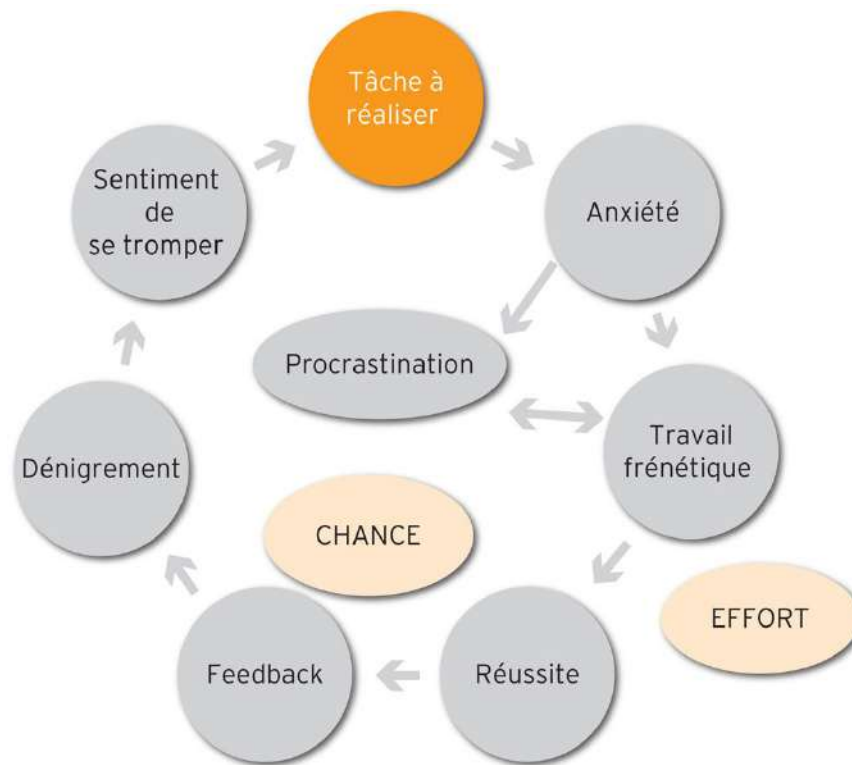
Le cycle de l'imposteur

« Vous devez être particulièrement doué pour réussir à duper tout le monde. »

Pauline Rose Clance

Lorsqu'une personne manifestant ce syndrome s'engage dans une tâche nouvelle, son anxiété, ses doutes, ses incertitudes, ses remises en question sont telles que sa tendance est de mettre en évidence des contradictions dans les actions pour faire face à ses pensées « automatiques » envahissantes.

Par exemple, pour une tâche à accomplir, l'anxiété peut être telle que deux réactions paradoxales peuvent avoir lieu : la procrastination (*tendance à remettre systématiquement au lendemain des actions*) ou le travail frénétique de sur-préparation sur le long terme, **cercle vicieux qui va renforcer cette croyance de ne pas être capable de réussir :**



« Vous devez être particulièrement doué pour réussir à duper tout le monde. »

Source : *Traiter la dépréciation de soi : le syndrome de l'imposteur*, K. Chassangre et S. Callahan, Dunod, 2015.

Pistes d'actions à mettre en place

Pour rompre ce cycle, prendre de la distance et gérer ses émotions, la relaxation et l'auto-observation sont deux étapes successives nécessaires :

- Pour la relaxation, se référer à l'outil 33.
- Pour l'auto-observation, les tableaux ci-après vont permettre d'examiner de façon plus objective vos propres performances, afin de ne pas rester dans le doute.

EXERCICES sur soi

1. Exercices de restructuration de la pensée

Quand vous êtes confronté(e) à un projet ou à une tâche à réaliser, décrivez la situation qui vous donne l'impression que « vous n'allez jamais y arriver » : vous allez approfondir la connaissance de vos pensées en les notant.

Situation	Pensées	Émotions	Comportements
Décrire précisément la situation qui génère le syndrome	Décrire les pensées qui vous viennent à l'esprit de manière spontanée	Décrire les émotions associées aux pensées et à la situation	Décrire les conséquences comportementales des colonnes précédentes

Distinguez vos représentations mentales de la réalité : face à ces types de situation, quels sont les résultats obtenus par le passé, et qu'avez-vous concrètement accompli comme travail pour y arriver ?

Situation	Pensées automatiques	Émotions	Comportements	Travail accompli	Résultats obtenus dans le passé

2. Exercice « Le journal des attributions »

Avez-vous déjà été dans la situation où vous n'avez pas pu répondre aux attentes de votre entourage ? Décrivez-la et posez-vous ensuite les questions qui suivent.

Situation/Réussite	À quoi est dû le succès ?	Attribution interne ? Externe ? Expliquez	Si attribution externe, à quoi ce succès peut-il être dû ?

3. Exercice « Projection positive de la réalité »

Pour une future situation :

- Demandez-vous quels sont les risques probables (*échecs, erreurs...*).
- Demandez-vous si ces risques se sont déjà produits.
- Listez les raisons pour lesquelles le risque peut être évité, avec précision.
- Décrivez les pires conséquences possibles et leurs probabilités.
- Décrivez les avantages que la situation peut vous apporter. ■

OUTIL

11

Savoir accepter les compliments

LA DÉVALORISATION DE SOI

Bravo pour votre travail !

Votre présentation était très intéressante !

Vous avez été très efficace sur ce projet !

Le rapport que vous avez rédigé était très complet, bravo !



En résumé

Les signes de reconnaissance sont essentiels à la construction de l'identité de l'humain qui a un besoin fondamental et vital d'être reconnu et accepté.

Lorsque nous apprenons à **accepter** ou à **donner des compliments** gracieusement, nous ouvrons la porte à des pensées plus positives, en faisant disparaître en partie, nos filtres, psychologiques ou culturels.

Il est reconnu qu'il faut au minimum cinq signes de reconnaissance positifs pour compenser un signe de reconnaissance négatif. Autoriser les autres à vous valoriser, c'est aussi reconnaître leur propre valeur et accepter la vôtre !

Insight

Strokes (signs of recognition) are essential in building personal identity, since we all have a vital, fundamental need to be acknowledged and accepted.

*When we learn to kindly **accept or give out compliments**, we open a pathway to thoughts that are more positive, while partially bypassing our inbuilt psychological or cultural filters.*

It is now known that at least five positive strokes are needed to compensate a negative one. By allowing others to value you, you acknowledge their own intrinsic worth and accept yours as well!

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Gagner en maturité, en apprenant à croire en soi.
- Se nourrir des retours positifs.
- Développer la confiance en l'autre.
- Remettre en question ses croyances.
- Ancrer de nouvelles pensées.

Contexte

Quelles sont nos croyances irrationnelles qui nous empêchent d'accepter les compliments ?

- La peur de paraître prétentieux, orgueilleux.
- La peur de ne pas pouvoir être à la hauteur.
- La peur d'attirer le « mauvais œil ».

Quelles sont les pensées qui peuvent nous envahir à ce moment-là ?

- « Faire quelque chose de bien, c'est normal. »
- « Ce n'est sans doute pas vrai, il essaie juste d'être sympathique avec moi. »
- « Si on me complimente, c'est qu'on a besoin de moi ou de mes services. »
- « Il est très gênant ce compliment : je ne sais pas comment répondre ! »

Il est très difficile d'entendre des félicitations quand :

- Nous ne nous accordons pas suffisamment de valeur et que nous souffrons d'un manque important d'estime de soi...
- Nous redoutons que l'on nous jette des fleurs de peur d'être redevable.
- Nous pensons qu'accepter serait quelque peu prétentieux.

« Si vous souhaitez prendre les compliments avec plaisir, il suffit de vous débarrasser de tous les préjugés négatifs qui vous empêchent d'en profiter pleinement », conseille le psychiatre Frédéric Fanget.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Effectuez régulièrement votre « journal des compliments » pour analyser ce qui se passe en vous et comment vous pourriez changer vos pensées et réactions :

1. Décrivez le compliment adressé.
2. Demandez-vous qui vous adresse ce compliment.
3. Repérez vos pensées : quel démenti utilisez-vous (*chance, hasard, surestimation...*) ?
4. Repérez vos émotions et réactions en relation avec le dénigrement du compliment. Quelle réponse donnez-vous spontanément ? Quelle pourrait être la réponse alternative ?
5. Décrivez vos pensées et émotions associées à la réponse alternative.

Méthodologie et conseils

En n'acceptant pas ou en minimisant un compliment, vous pouvez donner l'impression de ne pas faire confiance à la personne à l'origine du compliment, en risquant de mettre votre interlocuteur mal à l'aise. Être en mesure d'accepter les compliments à propos de votre travail ou de votre apparence est un élément essentiel qui montre votre assurance et votre sociabilité.

| *« Nous sommes ce que nous répétons chaque jour. » Aristote*

Avantages

- Impacter et développer l'estime de soi.
- Accepter un signe positif vous évitera de « ruminer » des points négatifs.
- Renforcer le lien avec les personnes.

Précautions à prendre

- Évitez de vous enfermer dans votre propre jugement et votre démenti spontané.

- Refuser un compliment ou ne pas l'entendre est comme refuser un cadeau qui vous est offert !
- Bien différencier un compliment sincère d'une manipulation.

Comment être plus efficace ?

EXEMPLE : « MON JOURNAL DES COMPLIMENTS »

Compliment adressé	Qui m'adresse ce compliment ?	Quel est mon démenti spontané ?	Quelles sont mes émotions et les pensées associées ?	Quelles sont les réponses alternatives ?	Quelles sont les émotions et pensées associées aux réponses alternatives ?
« Bravo ! J'ai bien apprécié ta présentation et ton animation, je trouve que tu t'en es bien sorti et que tu as bien géré les questions du groupe. »	Mon N+1	« Heureusement que X a pu m'aider sur l'autre dossier pour que je puisse avoir le temps de préparer, et puis je suis tombée sur un groupe sympathique et facile. »	« Je crois qu'il ne se rend pas compte de mes incompétences et qu'il me surestime. Je ne me suis pas vraiment senti à la hauteur et ne suis pas complètement satisfait de moi et d'autre part, j'ai bien peur que pour la prochaine réunion, je doive être encore meilleur. »	« Merci, ça me fait plaisir que vous me fassiez ce retour, c'est vrai que je me suis beaucoup investi dans ce projet et cette présentation, et je suis content des réactions positives des participants. »	« Ça me touche que mon responsable reconnaisse ma compétence, qu'il m'en parle et que les retours des participants à cette réunion soient positifs. Ce n'est pas de la prétention de ma part puisque c'est sincère et basé sur des faits réels et concrets. »

Source : *Traiter la dépréciation de soi : le syndrome de l'imposteur*, K. Chassangre et S. Callahan, Dunod, 2015.

Les questions à se poser face à soi et aux compliments :

- « Dans quelle mesure suis-je à l'aise lorsque je reçois un cadeau ? »
- « Dans quelle mesure j'exprime exactement ce que je ressens ? »
- « Qu'est-ce qui m'en empêche ? »
- « Qu'est-ce que ça me dit sur moi-même ? sur mes besoins ? »
- « Comment vais-je remercier la prochaine personne qui me fait un cadeau ? »

Comment rater la réception des compliments ?

- Exprimer le désaccord face au compliment : « Ah bon ? Tu trouves ? Parce que je n'aime pas du tout ma prestation. »
- Afficher un sourire nerveux et fuir le regard.
- S'auto-critiquer et contredire le compliment.
- Dévier vers un autre sujet, sans en tenir compte.

Comment recevoir des compliments ?

- Si vous répondez avec assertivité (cf. [outil 16](#)), vous serez en mesure d'accepter le compliment d'une manière positive.

Alors, comment faire ?

1. Regardez la personne et souriez.
2. Ne l'interrompez pas.
3. Ne refusez pas votre cadeau : un compliment est un cadeau, une parole d'affection. Les phrases comme « Oh non, ce n'est rien ! » ou « Je n'aime pas trop les compliments ! » ou encore le regard gêné, détourné, sont pour votre interlocuteur comme un cadeau que vous refusez, ce qui peut même créer un malaise dans votre relation. Profitez-en pour « consolider » votre confiance intérieure et votre communication.
4. Dites « Merci », tout simplement ! Votre interlocuteur vous fait part de son appréciation, ne le frustrez pas : écoutez-le, acceptez-la avec sincérité et continuez la conversation.
5. Ne vous dévalorisez pas : il est facile de se dévaloriser en minimisant le compliment reçu : « Merci, mais ce n'était pas grand-chose... » ou encore « C'est grâce à... » *Le mot « Merci » ne devrait jamais être suivi du mot « Mais ».*
6. Soyez honnête :
Acceptez simplement le compliment et rajoutez ce que vous pensez. Le meilleur moyen d'y répondre est d'exprimer vos sentiments et de faire savoir que le compliment vous a touché positivement : « Merci. Cela me fait plaisir de voir que vous appréciez... », « Merci. On a beaucoup travaillé sur ce dossier, je suis content que cela ait été remarqué. »
7. Rebondissez sur le compliment pour continuer la conversation :
 - Profitez de ce moment agréable pour approfondir la communication et poser des questions complémentaires. Savez-vous la suite qui va être donnée à ce

dossier ? », « Qu'est-ce que vous avez particulièrement apprécié ? »

- Accepter les compliments quand ils sont justifiés, c'est s'estimer à sa juste valeur. Vous pourrez enfin exprimer vos émotions et répondre gentiment à tous les compliments : « C'est gentil de m'encourager ! Je suis ravie que tu remarques mon travail, j'y ai passé du temps et je suis également assez contente du résultat ! » Vous montrez ainsi à votre interlocuteur que vous faites confiance à son jugement et que vous l'appréciez. Il est essentiel de se concentrer plus sur le fait de recevoir les félicitations, que sur le contenu lui-même !

8. Soyez prêt à accepter de vous mettre, même temporairement, sur le devant de la scène : défi à relever lorsque l'on travaille sur sa confiance intérieure !

Quand refuser des compliments ?

Un vrai compliment est sincère et énoncé dans le seul but de faire plaisir. La flatterie vise à mettre l'interlocuteur dans de bonnes dispositions afin d'obtenir quelque chose de sa part. Dans ce cas, il est possible de se protéger et de ne pas accepter le compliment : « Je ne partage pas ton point de vue » ou « Cela t'appartient ».

Comment aller chercher des compliments ?

1. Exposez les faits : « Cette réunion que je devais animer est enfin terminée ! »

2. Exprimez les émotions et besoins qui y sont liés : « Je suis contente d'être arrivée au bout et d'avoir géré toutes les questions ! »

3. Demandez une appréciation de la part de votre interlocuteur. « J'aimerais savoir ce que vous en pensez... avoir votre regard... Quels passages avez-vous trouvé intéressants ? Y a-t-il des points à améliorer pour ma prochaine présentation ?

4. Terminez en remerciant votre interlocuteur pour le temps qu'il vous a accordé et ses remarques constructives : « Merci beaucoup pour votre feedback, il est important pour moi. » Si c'est votre responsable, il appréciera votre démarche qui prouve votre implication dans votre travail.

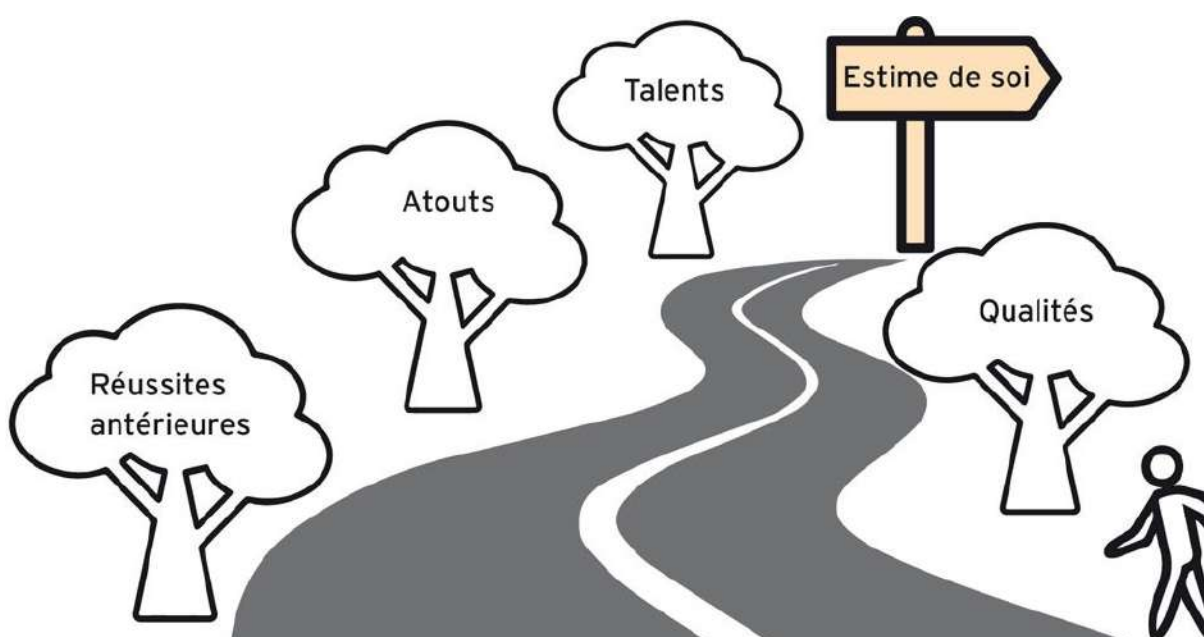
En allant chercher des signes de reconnaissance auprès des autres, vous avez une bonne occasion de vous enrichir et de valoriser la personne à qui vous le demandez ! ■

OUTIL

12

Identifier ses points forts

TROUVER LE CHEMIN DE SES RÉUSSITES POUR RENFORCER SON ESTIME DE SOI



En résumé

Avoir confiance en soi signifie avant tout avoir confiance en qui nous sommes : en nos capacités physiques, intellectuelles, relationnelles, affectives ; connaître nos atouts, nos qualités, nos talents...

Pour cela, il est fondamental de changer le regard sur soi et de **prendre conscience de sa valeur personnelle**.

Nous pouvons tous à un moment donné, manquer de confiance ou perdre confiance. Mais nous pouvons aussi décider d'aller rechercher sa présence et de la faire émerger pour s'épanouir à nouveau, aussi bien dans sa vie personnelle que professionnelle.

Insight

To have confidence in ourselves means trusting in who we are: in our physical, intellectual, relational, emotional capabilities, while getting to know our strong points, our qualities, our talents.

*To achieve this, it is essential to change the way we view ourselves, and to become aware of our **value as a person**.*

Any one can lack or lose confidence sometimes. But we can also decide to consciously strive for confidence and help it emerge. This will help us achieve true fulfillment in our personal and professional life.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre en compte ses désirs et pouvoir faire des choix.
- S'accepter tel que l'on est.
- Être bienveillant avec soi.
- Se valoriser et se soutenir.
- Être capable de se faire plaisir.

Contexte

Bien se connaître, c'est être capable de reconnaître ses qualités, ses talents personnels et ses limites et ainsi s'accepter dans son unicité, tout en créant une dynamique positive. C'est aussi assumer sa personnalité et ses actes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Faites une liste des 10 principales réussites de votre vie personnelle et professionnelle. Numérotez-les. Choisissez des petites et des grandes réussites. C'est votre propre opinion qui compte et non celle des autres : vos études, votre premier job, la réussite d'un examen, d'une compétition sportive, un challenge important que vous vous étiez fixé dans votre travail, un défi personnel... Rappelez-vous ces événements, votre joie, vos réactions, ce que vous avez éprouvé dans ces moments forts...
2. Qu'aimeriez-vous vous dire, à propos de vous-même ? Quels qualificatifs utilisez-vous pour définir vos aptitudes, vos qualités développées ? En fait, qu'avez-vous mis en œuvre pour réussir ? Notez chacune des qualités qui vous correspondent dans les situations de réussite/succès et les domaines concernés : « Je suis... » (*persévérant, responsable, volontaire, autonome, diplomate, intuitif, réactif, ouvert d'esprit...*).
3. Chercher le regard des autres sur soi : vous pouvez recueillir les perceptions des personnes de confiance bienveillantes qui vous connaissent bien sur le plan professionnel ou personnel. Pour cela, préparez un document sur lequel vous allez leur poser quelques questions. Exemple : « Comment me décrivez-vous en tant que personne, en tant que professionnel ? », « Quelles sont mes forces ? », « Quels adjectifs utiliseriez-vous pour me décrire ? », « Quels sont mes points possibles d'amélioration ? », « Comment me voyez-vous évoluer ? Autres commentaires ? »
4. Faites une synthèse des commentaires pour chaque question.
5. Comment vivez-vous ces retours, en prenant connaissance des réponses ? Qu'est-ce qui revient régulièrement ? Qu'est-ce que vous vous dites en lisant ces remarques ? (*Vigilance sur les pensées négatives qui vous arrivent*), que ressentez-vous ?

Méthodologie et conseils

En respectant ces différentes étapes, vous faites d'une part votre propre diagnostic, avec une prise de distance sur des événements positifs passés que vous avez peut-être gommés et, ainsi, vous potentialisez sur vos qualités et

vos ressources. D'autre part, en recueillant le regard des autres sur vous, vous pouvez être surpris et enrichir ou conforter votre propre analyse. ■

« Un défaut qui empêche les hommes d'agir, c'est de ne pas sentir de quoi ils sont capables. » Jacques Bénigne Bossuet

Avantages

- Nous transformons la vision de nous-mêmes en découvrant des qualités jusque-là ignorées ou oubliées et peut-être non exploitées. Cela nous permet de changer notre représentation de nous-mêmes et de nous appuyer sur nos ressources parce qu'elles deviennent conscientes.

Précautions à prendre

- Développer sa confiance en soi demande une discipline quotidienne et un entraînement régulier. Même si ces exercices nous permettent de nous révéler positivement, ce n'est pas acquis une fois pour toutes. Nous avons besoin de consolider notre voix intérieure par des répétitions.

OUTIL

13

Activer ses propres leviers de motivation

RETROUVER LE PLAISIR D'AGIR !



En résumé

Philippe Gabilliet nous dit : « On peut aujourd’hui aborder l’auto-motivation sous un angle plus scientifique. La psychologie sociale et les neurosciences ont en effet largement démontré depuis une quinzaine d’années que ce que l’on prenait jadis pour de simples “trucs et recettes”, issus de l’expérience du terrain, reposaient en fait sur des mécanismes mentaux bien définis et faciles à pratiquer. »

L’**auto-motivation** va nous permettre d’atteindre nos objectifs. Elle est une des

clés de notre réussite.

Insight

As Philippe Gabilliet notes, “today we can approach self-motivation from a more scientific angle. In the past fifteen years, social psychology and the neurosciences have amply proven that what used to be regarded as mere “tricks and recipes” gained from experience actually have their basis in clearly defined mental mechanisms that are easy to put into practice.”

Self-motivation will help us reach our objectives. It is one of the keys to success.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Favoriser la prise de conscience de mes mécanismes de motivation personnelle.
- Repérer mes clignotants en termes de besoins.
- Découvrir mon « moteur » et ma force intérieure.
- M'aider à agir.

Contexte

Le premier levier de motivation est le plaisir ! Savoir ce que j'aime, discerner ce qui est important pour moi, mes buts, le sens que je veux donner à ma vie. La connaissance de soi nourrit la motivation. L'auto-motivation est un facteur essentiel dans la réussite d'un projet.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Lancez-vous des défis et fixez-vous des objectifs : « Qu'est-ce que cela m'apportera personnellement de faire cette conférence ? », « En quoi cela est-il important pour moi ? », « Quel(s) besoin(s) je satisfais en faisant cela ? », « Quel résultat et quel temps je me fixe ? », « Quelles sont les ressources que je vais pouvoir mettre en œuvre ? »
2. Restez centré et positif. Visualisez la réussite au présent et ressentez-en les effets. Évitez les influences négatives : des personnes qui vont vous décourager ou vous faire ressortir tout ce qui risquerait de ne pas fonctionner.
3. Préparez l'action. Agissez vite : « En suivant le chemin qui s'appelle "plus tard", nous arrivons sur la place qui s'appelle "jamais". » (Sénèque)
4. Décomposez et planifiez (*séparez les parties du tout*) : vous avez une présentation importante à préparer pour dans deux mois : identifiez déjà les parties qui dépendent de vous et ce sur quoi vous pouvez commencer à agir, et comment.
5. Faites un rétroplanning et « bloquez » dans votre agenda des plages horaires avec des objectifs de travail, comme des rendez-vous que vous allez prendre avec vous-même : séance de travail personnel pour organiser la réunion, structurer son déroulé, préparer votre PowerPoint, vous entraîner.
6. Récompensez-vous à chaque fois que vous avez atteint votre objectif de séance et félicitez-vous de ce que vous avez déjà accompli.
7. Partagez votre travail, vos doutes, vos interrogations avec vos amis, votre famille, certains collègues de confiance qui pourront vous faire un retour, ce qui vous permettra d'approfondir vos idées et vos travaux, voire de vous rassurer.

Méthodologie et conseils

En 1975, alors qu'il travaillait sur le stress, le psychologue américain Martin Seligman expliqua que « *le découragement s'acquiert quand on a l'impression de n'avoir aucune prise sur le cours des événements* ». Alors, nous pouvons en déduire qu'un comportement est motivé s'il est consciemment voulu, s'il a un objectif et un sens, et si on y trouve le plaisir d'agir, en l'absence de contingences externes.

« Agissez toujours comme s'il était impossible d'échouer. » Winston Churchill

Avantages

- Réfléchir en termes de gain personnel à mettre en place des actions, en partant de ses propres besoins et non de ce que les autres pourraient attendre de moi. Cela permet de nourrir notre intériorité tout en donnant notre propre sens à l'action, parce que nous devenons autonomes et surtout « acteurs ».

Précautions à prendre

- La notion de plaisir ne peut apparaître qu'une fois l'action enclenchée. L'avant = la préparation demande de dépasser ses peurs et surtout de les accepter, en sachant que sur le chemin, l'envie va apparaître et s'auto-alimenter.

Comment être plus efficace ?

Philippe Gabilliet, auteur de la méthode Ego-training, nous explique que développer notre capacité d'auto-motivation nous conduit à nous déplacer sur trois dimensions :

- **Une dimension intellectuelle** : disposer d'une attitude mentale positive (cf. [outil 15](#)) qui va faciliter l'envie d'agir et de persévérer.
- **Une dimension émotionnelle** : maîtriser son potentiel affectif et apprendre à créer en soi les émotions qui vont donner envie d'agir (cf. [outils 24](#) et [25](#)).
- **Une dimension pratique** : disposer d'une organisation personnelle performante, c'est-à-dire d'outils qui vont vous aider à vous évaluer et soutenir l'effort en l'absence d'un chef ou mentor quelconque. La motivation personnelle est une très bonne façon d'ajuster, de développer et de garder confiance en soi (*et estime de soi*), que ce soit dans sa vie professionnelle ou personnelle.

Derrière chaque motivation (*moteur de l'action*) ou chaque objet de désir se cache un besoin fondamental à satisfaire. Il faut donc repérer notre propre « moteur de l'action » et comprendre quel niveau de besoin nous cherchons à satisfaire et qui nous fait avancer : « Qu'est-ce que je cherche à satisfaire comme besoin en passant à l'action ? », « Qu'est-ce que cela va m'apporter ? », « En quoi cette satisfaction de besoin est-elle importante pour moi ? » Pour y répondre, nous pouvons nous appuyer sur la **pyramide des besoins** (*Abraham Maslow*).

Le besoin est une nécessité ressentie, d'ordre physique, social ou mental. La satisfaction ou non-satisfaction (*manque*) s'exprime à travers des sensations : la faim exprime le besoin de manger, la satiété signale le besoin satisfait, la peur exprime le besoin de sécurité, le calme signale le besoin satisfait...

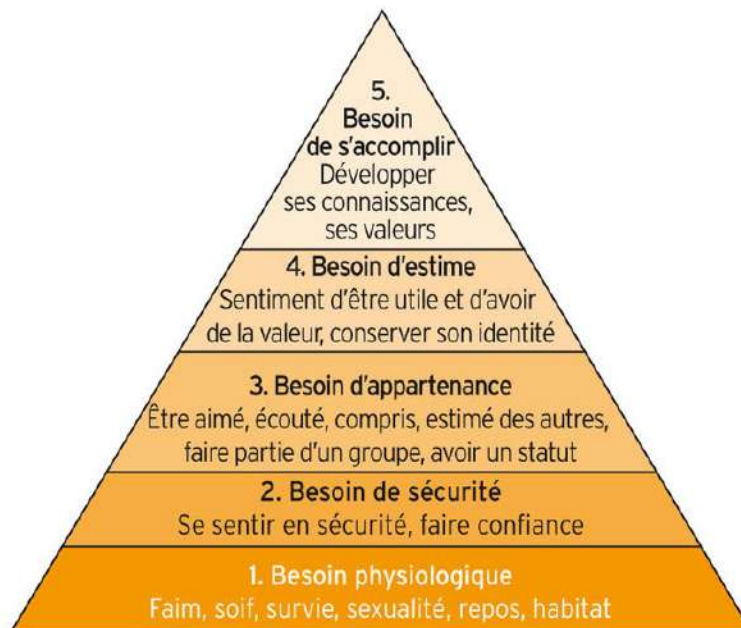
Le besoin est une nécessité dans le sens où, s'il n'est pas satisfait, il bloque le processus de vie (*besoins vitaux*) ou de développement de l'individu (*besoins sociaux, besoins mentaux...*) :

- Nous recherchons d'abord à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur de la pyramide.
- Tous les besoins sont continuellement présents, mais certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné. Par exemple, une personne démunie de tout est capable de mettre en péril sa vie pour se nourrir (*dans ce cas, on observe que les*

besoins physiologiques ont plus d'importance que les besoins de sécurité).

- Les besoins inférieurs disparaissent dès qu'ils sont satisfaits et font place aux autres qui, eux, s'alimentent d'eux-mêmes : par exemple, la réussite ne détruit pas le besoin qui l'a motivé, au contraire, elle relance l'effort et le désir de succès.
- L'intensité des besoins varie suivant l'état de la société et de l'économie, les catégories socioprofessionnelles et les individus.
- Le besoin d'estime peut amener à négliger le besoin de sécurité au cours d'activités téméraires mais socialement valorisées (*défis et records divers*).

EXEMPLE La Pyramide des besoins



La pyramide est constituée de cinq niveaux principaux qui s'inscrivent dans une hiérarchie.

Revenons sur les 3 niveaux de besoins supérieurs, correspondant aux besoins sociaux qui émergent une fois les niveaux de besoins vitaux (*physiologiques et sécurité*), au moins en partie satisfaits.

Les besoins d'amour et d'appartenance

Tout individu est animé par des besoins d'amour, d'affection et d'appartenance à un groupe. Le besoin d'amour se manifeste autant par le besoin de donner que de recevoir de l'affection. En l'absence de satisfaction de ce besoin, l'individu ressent une soif de relations ou d'une place dans le groupe social.

Les besoins d'estime

Les besoins d'estime correspondent aux besoins de considération, de réputation et de reconnaissance, de gloire... La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne.

Tout individu est animé par un besoin ou un désir d'une bonne estime de lui-même. C'est-à-dire une évaluation élevée (*en général*), stable et fondée de soi, un besoin de respect de soi et des autres, ainsi que de l'estime des autres.

Pour Maslow, les besoins d'estime peuvent être classés en deux sous-ensembles :

- Le désir de puissance, de performance, d'attention, d'importance et d'appréciation.
- Le désir de réputation ou de prestige, de reconnaissance, de confiance au regard du monde, d'indépendance et de liberté.

Si les besoins d'estime sont satisfaits, l'individu expérimente des sentiments de confiance, de valeur personnelle, de compétence, de puissance, d'utilité dans le monde. Si non, il ressent des sentiments d'infériorité, de faiblesse et d'impuissance. C'est donc aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi.

Les besoins d'auto-accomplissement

Le besoin d'auto-accomplissement correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.

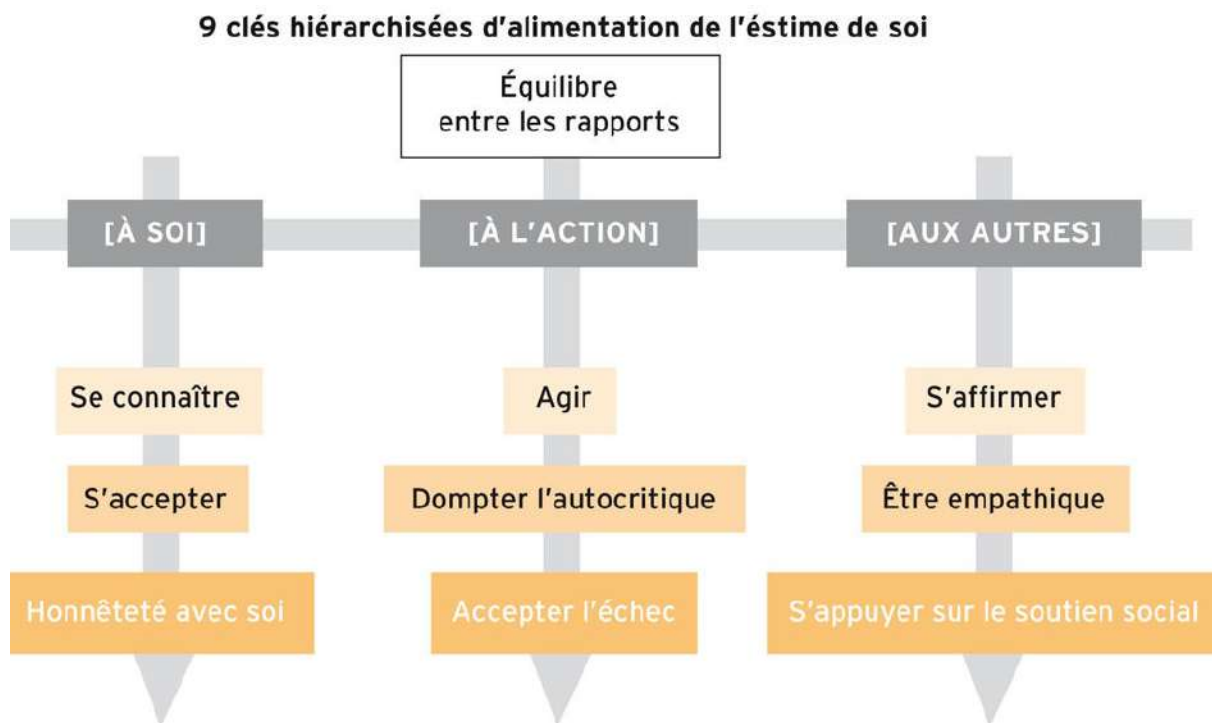
Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus. Pour certains, ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles. Pour d'autres, ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire ; pour d'autres encore, ce sera la création d'une vie intérieure. C'est aussi le sentiment qu'a une personne de faire quelque chose de sa vie. ■

OUTIL

14

Célébrer ses succès et être fier de soi

DÉVELOPPER L'ESTIME DE SOI



Source : d'après C. André (2004).

En résumé

« Estime de soi » vient du latin « *aestimare* » qui a une double définition : déterminer la valeur de... et avoir une opinion sur. Il s'agit donc de déterminer la valeur que l'on s'accorde à soi-même et l'opinion que l'on a de soi-même. C'est aussi la capacité que nous avons à nous aimer et à nous respecter. Elle se manifeste par **la fierté que nous avons d'être nous-mêmes** et repose sur l'évaluation continue de nos actions. Si nos propres valeurs ne sont pas respectées, nous la fragilisons. Chaque fois que nos comportements sont cohérents avec nos valeurs, nous renforçons notre estime personnelle.

Insight

Self-esteem comes from the Latin aestimare, which has a twofold meaning: to determine the value of something, and to have an opinion of something. Thus the key lies in determining the value we ascribe to ourselves and the opinion we have of ourselves. Self-esteem is also the capacity to love and respect ourselves. It manifests itself in the pride we feel in being who we are, and is grounded in the way we evaluate our actions on a continual basis. Our pride is wounded whenever our core values are not respected. But every time our behavior is in alignment with our values, we reinforce our self-esteem.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Développer la conscience de soi.
- Favoriser la réussite et le sentiment d'être à la hauteur et fiable.
- Prendre des initiatives.
- S'adapter à son environnement.
- Savoir s'adresser des signes de reconnaissance positifs.

Contexte

L'estime de soi affecte notre pensée, notre façon d'être et de faire. « *L'estime de soi est une donnée fondamentale de la personnalité, placée au carrefour des trois composantes essentielles du soi : comportementale, cognitive et émotionnelle. Elle influence nos capacités à l'action et se nourrit en retour de nos succès. Elle dépend étroitement du regard que nous portons sur nous, mais elle le module aussi à la hausse ou à la baisse. Enfin, l'estime de soi reste pour une grande part une dimension fortement affective de notre personne : elle dépend de notre humeur de base, qu'elle influence fortement en retour. Une bonne estime de soi facilite l'engagement dans l'action, est associée à une auto-évaluation plus fiable et plus précise, et permet une stabilité émotionnelle plus grande* » (Christophe André). La confiance en soi est fondée sur la conscience et l'acceptation de ce que l'on est.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Analysez les caractéristiques de l'estime de soi et diagnostiquez votre niveau d'estime de soi.
 2. Faites le point sur les actions à mettre en place pour augmenter votre estime.
 3. Félicitez-vous et adressez-vous des signes de reconnaissance.
 4. Trouvez l'équilibre et les 9 clés d'alimentation d'estime de soi (*Christophe André*) entre les rapports :
 - à soi ;
 - à l'action ;
 - aux autres.
- Déterminez un plan d'action en adoptant une stratégie personnelle.

Méthodologie et conseils

Analyser les caractéristiques et diagnostiquer son niveau d'estime de soi vous permet de faire le point sur les actions à mettre en place pour augmenter l'estime de soi et adopter une stratégie personnelle, à partir des clés d'alimentation de l'estime de soi.

« Vous avez peut-être des habitudes qui vous affaiblissent, le secret du changement, c'est de concentrer toute votre énergie non pas à lutter contre le passé, mais à construire l'avenir. » Socrate

Avantages

- Ce bilan avec vous-même vous permet de mettre en place des stratégies d'action, de vous dépasser, de trouver un équilibre et d'amorcer un cercle vertueux qui alimente la confiance.
- En osant vous féliciter régulièrement pour les actions dont vous êtes fier et en les notant par écrit, vous pouvez dans des moments de doute vous « replonger » dans votre carnet de « félicitations » pour réaliser ce dont vous êtes capable.

Précautions à prendre

- Attention à ne pas « tricher » avec soi-même, histoire de se protéger. Il peut être difficile d'accepter de regarder la réalité en face.

Comment être plus efficace ?

Comment s'est construite l'estime de soi ?

L'amour reçu ou non pendant l'enfance façonne l'image que l'on a de soi. Il existe des miroirs déformants et l'image que se fait autrui dépend de ses propres filtres. Petit, nous n'avons pas assez de recul pour avoir une vision claire et nette de ce que nous sommes. C'est l'image que vont nous renvoyer nos proches qui va devenir notre propre représentation.

QUELS SONT LES SIGNES D'UNE BAISSSE D'ESTIME DE SOI ?

J'ai perdu le sourire	Je résiste aux changements
J'ai une perception négative de moi	Je suis inquiet(e)
Mon intérêt est au point mort	J'ai peur d'exprimer mon opinion
Je me retire et m'isole	J'ai une attitude défaitiste (<i>je pense à mes échecs</i>)
J'ai des ratés dans mes communications	J'ai peu de leadership
Je me sens perdu(e)	Je me sens incompetent(e)
Je me sens instable émotionnellement	Je me questionne sur mes capacités
J'ai un très grand besoin de reconnaissance	Je recherche constamment les louanges et remerciements
J'ai une attitude rigide, fermée et critique	Je crains constamment la critique (<i>je suis sur la défensive</i>)

LES OBSTACLES A UNE BONNE ESTIME DE SOI ET A LA CONFIANCE EN SOI

Ignorer ses besoins et responsabilités et ne pas les assumer	Ne pas avoir de but clair et précis dans la vie : projet de vie
Avoir une vision floue de ses valeurs et agir en contradiction avec ces valeurs	Ne pas savoir comment se fixer des objectifs positifs à atteindre en conformité avec son projet de vie.
Ne pas savoir s'affirmer ou pas assez	

QUELS SONT LES SIGNES D'UNE BONNE ESTIME DE SOI ?

J'ai un regard positif sur autrui	Je suis spontané(e)
Je suis réaliste dans mes attentes et mes capacités	Je suis ouvert(e) à la critique
Je suis ouvert sur les idées et les possibilités	Je suis en harmonie avec mon environnement
Je suis capable de composer avec les différentes situations	Je fais de l'humour avec les autres et sur moi-même
Je suis capable de composer avec la réaction des autres	Je suis actif et entreprenant
Je me vois de façon positive	Je suis efficace dans mes actions
Mes interactions familiales, sociales et professionnelles sont positives	Je me respecte
Je suis généreux	Je suis fier(e) de moi

APPLICATION Stratégie de développement durable de l'estime de soi

Le rapport à soi

« En faisant certaines chansons réussies, j'ai l'impression d'être légèrement supérieur à moi-même. »

Alain Souchon

- Se connaître.
- Être honnête avec soi-même (*ne pas se mentir à soi*).
- Ne plus se juger.
- Cultiver des relations amicales à soi-même.
- S'accepter pour mieux progresser.
- Oser.
- Accepter ses émotions (*et non les refouler*).

Le rapport à l'action

« On ne regrette pas de la même façon ce qu'on a fait et ce que l'on n'a pas fait ! Les actions non réalisées laissent un sentiment de regret plus amer ! »

Christophe André

- Multiplier les actions pour banaliser la peur de l'action.
- Poser des actes qui rendent « content(e) de soi ».
- Accepter de se tromper.
- Faire taire la critique intérieure.

Le rapport aux autres

« L'homme humble ne se croit – ou ne se veut – pas inférieur aux autres : il a cessé de se croire – ou de se vouloir – supérieur. »

André Comte-Sponville

- S'affranchir des comparaisons...
- Faire attention aux compétitions et jugements sociaux.
- S'affirmer.
- Être empathique.

- Se positionner dans une relation d'égal à égal.
- S'appuyer sur le soutien social.

Oser se féliciter

Dans le rapport à soi, il est indispensable de se donner des signes de reconnaissance positifs et de se féliciter de certaines actions pour construire ou consolider la confiance en soi. Écrivez sur une feuille ou sur votre carnet personnel vos « chaudoudoux » (*Claude Steiner*), en reprenant les éléments suivants :

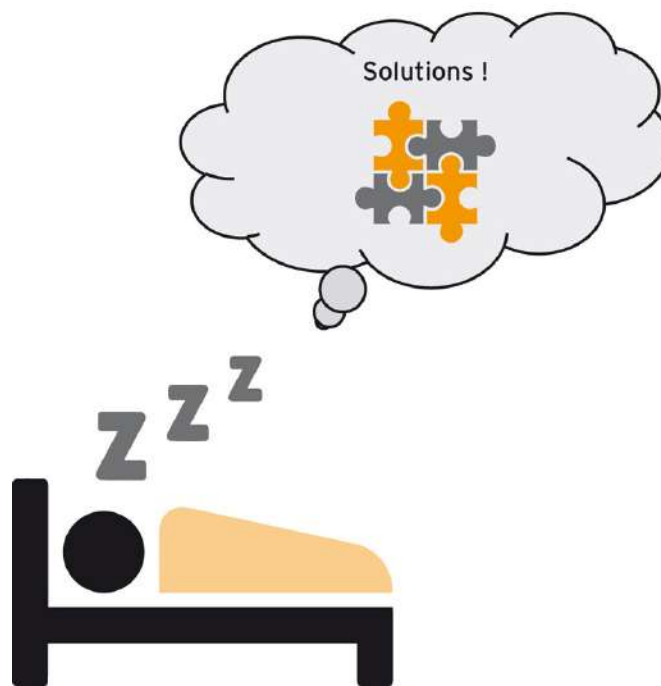
- Événement : date, lieu, situation.
- Je me félicite de : ...
- J'ai particulièrement réussi : ... ■

OUTIL

15

Se projeter positivement

PENSER EN TERMES DE SOLUTIONS ET NON DE PROBLÈMES



En résumé

Est-il nécessaire de connaître la cause de son problème pour trouver des solutions ?

Nous sommes influencés par nos doutes et créons parfois nos propres obstacles en interprétant la réalité.

L'**approche orientée solutions** est une approche inductive qui s'oriente vers ce qui est utile et générateur de solutions. Elle permet d'inverser le processus en repositionnant la situation à travers un prisme qui inverse l'angle de vision.

Plus on parle d'un problème, plus le problème grossit. Mais à l'inverse, plus on parle de solutions, plus les solutions prennent leur place dans la réalité.

Insight

To find a solution, do we need to know the problem's cause?

Our doubts affect us to a great extent; sometimes we create new obstacles just by the way we interpret reality.

The solution-oriented approach is inductive. It aims for what is useful and capable of producing solutions. It helps us counteract a negative tendency by repositioning the situation: our perspective on it is entirely changed when we view it through a new prism.

The more one talks about a problem, the larger it becomes. However, the more we talk about solutions, the more they can become a reality.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Identifier les croyances qui provoquent un manque de confiance, face à une situation difficile à résoudre.
- S'entraîner à visualiser et à envisager des solutions plutôt que rester centré sur le problème.
- Démarrer un processus de changement.
- Définir ses propres objectifs réalisables.

Contexte

Présupposés de l'orientation solutions :

- « Chaque personne a des ressources et des points forts pour résoudre les problèmes. »
- « Le changement est permanent. »
- « En général, il n'est pas indispensable d'en savoir beaucoup sur le problème pour le résoudre. »
- « Il n'est pas nécessaire de connaître la cause ou la fonction d'un problème pour le résoudre. »
- « Chaque personne définit ses objectifs. »
- « L'intérêt est porté sur ce qui est réalisable et qui peut être changé, plutôt que sur ce qui est inaccessible et qui ne peut pas être changé. »

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Mettez-vous en état de relaxation et centrez-vous sur votre respiration et votre corps (cf. [outil 33](#)).
2. Projetez-vous positivement dans la solution avec la « question miracle » (cf. *ci-après*).
3. Abordez chaque question en prenant des temps de silence, en restant bien concentré sur votre respiration, pour trouver les réponses.
4. « Programmez-vous » dans un ancrage (*corps et émotions*) positif.
5. Comprenez quelles sont les ressources qui vont vous permettre d'atteindre vos objectifs.
6. Notez sur un carnet les réponses fournies et, à partir de celles-ci, définissez-vous un plan d'actions concrètes.

Méthodologie et conseils

- Entraînez-vous à la respiration à travers la relaxation régulièrement.
- Il peut s'avérer nécessaire de revenir plusieurs fois sur la « question miracle » afin de se l'approprier et de laisser ensuite son imaginaire faire son chemin.
- La visualisation et le travail sur l'imaginaire sont des techniques accessibles à tous, mais qui nécessitent un peu de pratique pour trouver son efficacité.

« Il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions. L'esprit de l'homme invente ensuite le problème. » André Gide

Avantages

- On démarre soi-même un processus de changement.
- On entre dans la résolution du problème, avec des ingrédients concrets.
- La question ouvre le champ des possibles.
- L'imagination nous projette dans le futur positif.
- L'imagination aide à amplifier certains aspects de la détermination d'objectif.

Précautions à prendre

- Il est difficile quelquefois de faire cet exercice en se posant les questions soi-même, sans anticiper les suivantes.
- Il est préférable de solliciter une aide autour de vous qui vous posera les questions pendant que vous vous mettez dans une position de méditation : vous pourrez ainsi plus facilement faire travailler votre imaginaire.
- Pour acquérir de nouveaux réflexes de pensées positives face à des difficultés, il est nécessaire de s'entraîner régulièrement.

Comment être plus efficace ?

Quel est mon problème actuel ?

Exemples :

- « Je n'arrive pas à prendre la décision de changer de travail. »
- « Je ne sais pas comment annoncer à mon chef que je suis trop stressé(e) et que je ne gère plus. »
- « J'ai peur de la réaction de... quand je vais lui annoncer que... ! »

Question miracle

Les Interventions orientées solution (IOS) désignent l'approche créée dans les années 1980 par Steve de Shazer et son équipe. La méthode repose sur le constat que la solution n'est pas liée au problème et que l'on peut donc faire l'économie de l'analyse de celui-ci. Cette approche s'attache beaucoup au langage, aux croyances et aux solutions de la personne. L'accent est mis sur la santé mentale, sur ce qui est changeable, sur les solutions et les ressources plutôt que sur le problème. Elle a un parti pris pour le positif et le succès.

Les principales hypothèses :

- Il n'est pas nécessaire de connaître la cause du problème pour le résoudre.
- Le changement et la résolution rapide des problèmes sont possibles, d'ailleurs, le changement est inévitable.
- Il importe d'inciter à « faire quelque chose ». Il faut trouver un filon vers un changement positif et s'encourager.
- L'orientation des efforts n'est pas vers le passé mais plutôt vers le futur, vers le changement souhaité.
- Les personnes sont motivées à changer mais elles cherchent des solutions qui leur apparaissent les plus aidantes ou utiles pour elles.
- Le « problème » n'est jamais présent 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, à son maximum d'intensité : il existe toujours des exceptions au problème.
- L'étiquette du problème est arbitraire et dépend du contexte de chacun et de son interprétation.

Voici presque textuellement « la question miracle » de De Shazer, que vous pouvez vous poser :

« Supposez... que vous poursuiviez votre journée comme prévu.

Ce soir, vous passez votre soirée comme à l'accoutumée... et puis vous vous couchez...

Et pendant que vous dormez la nuit prochaine et que toute la maison est calme,

Un miracle se produit... (le miracle étant votre problème actuel posé et résolu)

Et ce miracle... consiste en ce que le problème qui vous préoccupe est résolu.

Cependant, comme vous êtes endormi(e), vous ne savez pas que le miracle est arrivé...

*Alors, quand vous vous réveillez demain matin... qu'est-ce qui sera différent ?
Qu'est-ce qui vous dira qu'un miracle a eu lieu et que votre problème est résolu ou que votre objectif est atteint ?*

De plus, comment votre entourage (votre conjoint, vos employés, vos collègues, vos enfants) saurait également qu'un miracle s'est réellement produit ? »

- « En quoi est-ce important pour vous ? »
- « En quoi les choses seront-elles différentes autour de vous ? »
- « Dans quelle situation spécifique ce serait différent ? »
- « Qu'est-ce qui se passera de positif ? »
- « Quel élément positif serez-vous en mesure de percevoir ? »
- « Qu'est-ce que vous ressentez dans votre corps ? »
- « Quelles sont vos pensées, une fois ce miracle produit ? »
- « Quel sera le premier signe que quelque chose a changé ? »
- « En quoi cela changera pour vous ? »
- « Concrètement, qu'est-ce qui changera ? »
- « En quoi est-ce un défi pour vous ? »

Les exceptions

- « Est-ce qu'il y a eu des moments où le problème ne s'est pas produit ou était d'une moindre intensité ? »
- « Si je demandais à votre entourage s'il y a eu de meilleurs jours, que répondrait-il ? »

- « Qu'est-ce qui diffère quand ça ne se produit pas ? »
- « Pouvez-vous vous rappeler de la dernière expérience où une petite partie du miracle s'est produite ? »

Il s'agira donc de recueillir des informations concernant ces moments d'exception afin d'identifier les ressources utilisées pendant ces « exceptions » et de les mettre consciemment à profit dans de nouvelles « croyances », qui vont se développer et débloquent certaines situations.

Ressources

Qu'avez-vous fait ou comment avez-vous fait pour que ces choses se produisent ?

Échelle de progrès

Où en êtes-vous maintenant, sur une échelle de 1 à 10, 10 étant le matin après le miracle et 1 l'opposé ?

Graduer l'échelle ci-dessous de 1 à 10 :



Après avoir identifié ce que vous pourriez voir se produire comme miracle, voici quelques questions complémentaires pour vous aider à atteindre vos objectifs :

- « Qu'est-ce que je fais présentement (*comportements*) qui m'éloigne de cet objectif ? »
- « Qu'est-ce que je devrais faire de plus, de moins, de différent pour atteindre mon objectif ? »
- « Quelles sont les croyances qui m'éloignent de mon objectif ? »
- « Quelles sont les nouvelles croyances à développer pour m'aider à atteindre mon objectif ? »
- « Qui sont les personnes pouvant m'aider à atteindre mon objectif ? »

Actions

- **Compliments** : le compliment renforce et motive. Vous validez ainsi ce que vous percevez et ce qui est important pour vous. Là aussi, avec le compliment, il

y a orientation solution. Faites-vous des compliments pour vous féliciter de ces moments d'exception. Ainsi, vous vous dynamisez et vous vous installez dans votre processus de changement : à travers vos points forts et ces exceptions, vous possédez les moyens de votre évolution (*on retrouve le précepte ericksonien ou PNListe qui établit que chaque homme a en lui les ressources de son évolution*).

- **Tâches** : prescrivez-vous des tâches ! Ce sont exclusivement des tâches d'observation et des tâches de comportement. Il s'agira donc de recueillir des informations concernant les moments d'exception que vous allez continuer d'identifier, de les noter et de développer les facteurs créant ces exceptions. ■

DOSSIER

3

**« SAVOIR DONNER LA RÉPLIQUE
AUX AUTRES PERSONNAGES »**

AFFIRMATION DE SOI

« La qualité de notre relation aux autres dépend intrinsèquement de la relation que nous avons avec nous-mêmes. »

Frédéric Lenoir



Être acteur de la relation, c'est ne pas la subir et savoir donner la réplique, en restant en contact permanent avec ses propres priorités, désirs, besoins et limites.

Comportements affirmatifs ou non affirmatifs

Un comportement affirmatif se distingue de trois autres types de comportements :

- **Le comportement soumis ou passif** qui se caractérise par l'incapacité à exprimer ses émotions, ses désirs et ses opinions ou par le fait de le faire de façon indirecte, inappropriée et au détriment de ses propres droits.
- **Le comportement agressif** qui se manifeste par l'expression de ses émotions, de ses désirs et de ses opinions ainsi que par la défense de ses droits, mais parfois au détriment des droits des autres et ceci de façon le plus souvent directe mais presque toujours inappropriée.
- **Le comportement manipulateur** qui se caractérise par l'expression de ses émotions, de ses désirs et de ses opinions dans le but de défendre ses droits et de satisfaire ses besoins, de façon toujours indirecte et souvent malhonnête, et au détriment fréquent des droits des autres.

Passer à côté de belles opportunités

Le malaise qui découle du manque de confiance peut générer une maladresse relationnelle bien pénalisante, à travers des comportements hésitants, une victimisation ou une dévalorisation de ses compétences ou, à l'inverse, une survalorisation et de l'arrogance.

Les personnes qui souffrent d'un manque de confiance en soi n'arrivent malheureusement pas à affirmer leur opinion dans la société, de peur de ne pas plaire aux autres.

Que ce soit au niveau des relations personnelles ou d'affaires, ces personnes laissent souvent passer les opportunités qui se présentent à elles, parce qu'elles ont peur de prendre des risques ou d'échouer. Elles se disent qu'elles n'y arriveront jamais ou que telle chose est trop belle pour être réalisable, surtout par elles. Ainsi, des opportunités, qui auraient pu contribuer à changer leur vie pour le meilleur, passent sans qu'elles en profitent.

Développer l'affirmation de soi

C'est la capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres. C'est avoir un pouvoir sur sa façon de communiquer et une manière de s'ajuster relationnellement, tout en restant présent à soi. C'est avoir des stratégies de communication qui permettent de garder une bonne distance notamment face à des personnalités difficiles.

Les situations les plus fréquentes dans la vie quotidienne sont idéales pour travailler ses façons de s'affirmer face à différents interlocuteurs pour répondre à des demandes, savoir les refuser, exprimer son ressenti, ses émotions, accepter les compliments, formuler une critique ou y faire face et se protéger des influences négatives.

Développer l'affirmation de soi, c'est acquérir une maturité relationnelle qui permet de prendre de la distance face à toute dépendance « affective » et de développer ainsi son autonomie.

LES OUTILS

16 Favoriser le contact

17 Communiquer avec un langage valorisant

18 Savoir accepter une critique

19 Exprimer son ressenti

20 Oser refuser

21 Savoir dire ou demander

22 Se protéger des influences négatives

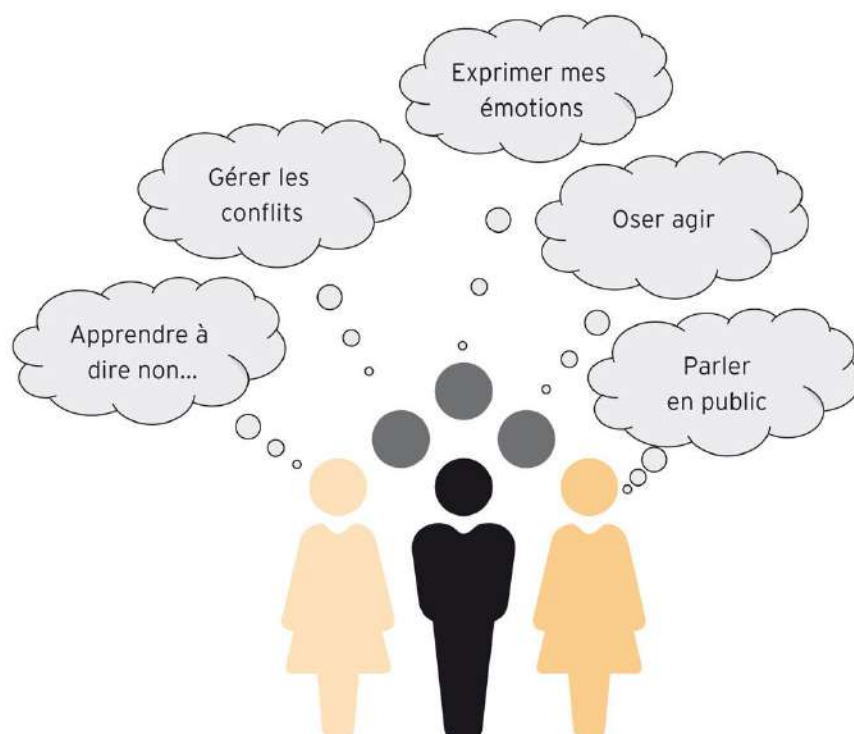
23 Développer son autonomie

OUTIL

16

Favoriser le contact

S’AFFIRMER POSITIVEMENT AVEC ASSURANCE



Autodiagnostic pour estimer son assertivité

En résumé

Être assertif est un état d'esprit qui consiste à savoir **s'affirmer positivement avec assurance**, de façon constructive et sans écraser les autres. C'est une attitude dont le but est de transmettre une information qui soit acceptable pour les deux parties. C'est être acteur de la relation, pour ne pas la subir, à travers la capacité à s'exprimer, à faire part de ses besoins et à défendre ses droits et ainsi, développer une communication relationnelle équilibrée et efficace, en travaillant ses formulations. C'est aussi un élément de (re)construction de l'estime de soi.

Insight

*Assertiveness is a state of mind that consists in knowing **how to affirm oneself with assurance**, constructively, without putting others down. The goal of assertiveness is to transmit information that both parties will find acceptable. It consists in assuming the role of an active partner in the relation, instead of being subjected to it. By working on our choice of vocabulary, we learn to apply our capacity to express ourselves, our needs and our rights, thereby developing a balanced, effective relational communication mode. This is also a way of (re)building our self-esteem.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Être clair sur ses objectifs et attentes vis-à-vis de soi et de l'autre.
- Affirmer ses droits avec légitimité, tout en respectant ceux des autres.
- Améliorer la qualité de vos relations avec les autres en arrivant à une meilleure compréhension mutuelle.
- Ne plus entretenir une attitude de soumission.
- Exprimer avec fermeté, clarté et sérénité des propos et des actes en cohérence avec soi-même.
- Faire respecter son territoire.
- Faire face aux agressions morales et psychologiques injustifiées.
- Être ouvert aux compromis basés sur l'intérêt mutuel en cas de discorde.

Contexte

L'affirmation de soi est une façon d'être au quotidien, aussi bien dans la vie personnelle que professionnelle. Cet outil sera à (re)travailler lors de périodes de fragilité dans votre vie, afin de favoriser le contact aux autres, de vous positionner dans une relation d'égal à égal, d'adulte à adulte, de gagnant/gagnant (*selon la théorie d'Éric Berne*).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Programme personnel d'affirmation de soi : créez votre objectif

1. Analysez un épisode significatif du passé, de votre vie personnelle ou professionnelle, lors duquel vous auriez aimé être plus affirmé(e). Quelle sorte d'affirmation souhaitez-vous développer à partir de cette expérience ? *Exprimer vos idées et sentiments ? Défendre votre point de vue ? Demander ? Refuser ?*
2. Faites la grille d'analyse fonctionnelle (cf. [outil 1](#)) de l'épisode révélateur, puis celle que vous souhaiteriez vivre.
3. Identifiez les positions de vie activées dans cette situation (cf. [outil 3](#)).
4. Planifiez, anticipez en visualisant votre affirmation sur un événement à venir.
5. Prévoyez des situations lors desquelles vous pourrez vous entraîner progressivement :
 - À savoir ce que vous voulez.
 - A mieux connaître l'autre.
 - À connaître votre environnement.
 - À communiquer.
 - À gérer stress, émotions et conflits.
 - À négocier.

Méthodologie et conseils

L'assertif dit « Je », évite les « nous », les « on », les « ils ». Il s'exprime de façon sereine et constructive – faits, opinions, sentiments –, sans avoir à se justifier, prouver ou contre-agresser. Il s'affirme dans sa communication et ses actes en faisant respecter ses besoins, sa réalité, ses valeurs et convictions et en respectant les autres.

| « *Sois toi-même, toutes les autres personnalités sont déjà prises.* » Anonyme

Avantages

- Ce travail sur soi permet d'établir des relations fondées sur la confiance et non sur la domination et la spéculation.

- En étant assertif, il est inutile d'avoir à se justifier, prouver ou contre-agresser.
- Plus vous pratiquez et persévérez, plus cela deviendra facile, comme une seconde nature.

Précautions à prendre

- Il est important de réaliser que si les autres n'approuvent pas vos opinions, vos besoins ou vos sentiments, cela reste leur problème et non le vôtre.
- Ne vous jugez pas.
- Soyez sûr de choisir des situations ou personnes avec qui il serait plus facile de développer votre affirmation, afin de connaître un succès et d'augmenter votre confiance.

Comment être plus efficace ?

Quand le « je » prend peur : la fuite, l'agressivité, la manipulation (cf. test en ligne)

La fuite/la passivité

C'est une attitude d'évitement des personnes ou des événements. Au lieu de s'affirmer calmement, sereinement, la personne « en fuite » se soumet ou s'en va, même si c'est à son détriment. Souvent, elle subit ou s'efface sans s'exprimer ou faire respecter ses besoins, et évite (*de façon active ou passive*) les situations qu'elle redoute.

Cette attitude non assertive provoque de l'anxiété, voire de l'angoisse, qui peut se manifester par des insomnies, des maux de tête, un rongement des ongles, une manipulation compulsive d'un objet, un rire nerveux, une tension dans la mâchoire, un tapotement des doigts, des battements de jambes...

Exemple : plutôt que d'exprimer son mécontentement en réunion, le « fuyard » se tait, se met en retrait.

L'agressivité

Au lieu de s'affirmer sereinement, calmement et fermement, la personne attaque, agresse. Elle préfère faire plier les autres, les contraindre, mettre en place un rapport de force, même si à terme, c'est à son détriment. Elle peut être contradicteur, méprisante, arrogante, intolérante, arriviste, « redresseur de torts ».

L'agressivité se manifeste par des interruptions ou des bruits parasites quand un autre s'exprime. L'agressif ne maîtrise pas son temps de parole, il parle fort, aime choquer et provoquer verbalement, il esquisse souvent une moue ironique ou de désapprobation.

L'agressif est irrité, impulsif. Il aime dominer, ironiser, couper la parole, disqualifier, critiquer, dévaloriser, s'énerver, coincer l'autre, jouer au « bras de fer », menacer, faire pression.

Exemple : plutôt que d'exprimer simplement son désaccord en réunion, l'agressif va accuser ouvertement, faire un procès.

La manipulation

Cette attitude repose sur la croyance qu'il faut jouer un double-jeu pour s'en tirer avec les gens : user d'habileté et calculer. Le manipulateur agit avec des « arrière-pensées », il tient des propos différents selon les personnes. La manipulation s'exprime par des discours elliptiques, des apartés. Le manipulateur parle bas, est souvent en retrait dans un groupe, mais agit hors réunion. Il joue souvent un rôle, on ne sait pas ce qu'il pense et si ce qu'il dit est vrai ou faux. Il manœuvre pour que les autres se livrent.

Être manipulateur, c'est tenir des discours différents selon les interlocuteurs, faire courir des rumeurs, parler à mots couverts, flatter, amplifier, déformer, culpabiliser, enrober. Sous-entendre, provoquer, faire dire au lieu de dire soi-même, faire deviner, amener à, avoir une idée en tête et ne pas la dire, ne pas jouer cartes sur table, faire des allusions, être vague, imprécis, flou, faire la morale, mettre l'autre en contradiction avec ses propres valeurs, jouer « au chat et à la souris ».

Le manipulateur n'est « jamais vraiment responsable », il ne fait que tirer les conséquences des actes d'autrui.

Exemple : plutôt que d'exprimer simplement son désaccord en réunion, le manipulateur s'exprime sans vraiment prendre position.

APPLICATION Bien faire la distinction entre les buts assertifs ou non assertifs (*Charly Cungy*)

Quelques exemples

Se fixer des buts assertifs

- Savoir situer son travail parmi les autres buts de l'existence.
- Effectuer un travail adapté à ses goûts.
- Traiter les difficultés avec lucidité et réalisme (sans les minimiser ou les amplifier).
- Maintenir de bonnes relations professionnelles.

Les buts non assertifs

- Être aimé plus que respecté.
- Faire en sorte qu'autrui ait besoin de moi.
- Vouloir tout maîtriser même dans les situations inextricables.
- Gagner l'approbation permanente de mon entourage.
- Inspirer l'admiration ou la sympathie par son abnégation au travail ou être plaint parce que surmené. ■

Les comportements non assertifs	Cela entraîne ?	Que faire ?
FUIITE	<ul style="list-style-type: none"> • Ressentiment et rancœur • Gaspillage d'énergie • Perte d'estime de soi • Souffrance, malaise, angoisse, peur • Mauvaise communication 	<ul style="list-style-type: none"> • S'encourager à agir, à exprimer (« j'ai déjà réussi », « je réussirai ») • Maintenir un réseau d'amis fidèles • Se donner des satisfactions, se faire plaisir • Se donner des signes de reconnaissance, en demander • Poser des questions, collecter de l'information, demander des suggestions... • Comment ferait « Untel » dans une situation similaire ? • S'entraîner à s'affirmer • Exprimer ce que l'on ressent le plus vite possible
AGRESSIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Malaise • Souffrance d'être mal aimé • Efficacité apparente • Retour de flamme ou revanche des agressés • Méfiance, mépris, désapprobation, isolement • Manque d'informations utiles • Gaspillage d'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire des demandes directes • Exprimer ce que l'on ressent • Fixer des objectifs clairs, les exprimer • S'encourager à un comportement nouveau où l'on sera plus vrai, plus authentique
MANIPULATION	<ul style="list-style-type: none"> • Passivité/soumission 	<i>(Cf. outil 22)</i>

OUTIL

17

Communiquer avec un langage valorisant

AVOIR UNE COMMUNICATION PLUS OUVERTE ET FLEXIBLE

Vocabulaire	Bannissez
<i>Tolérant et compréhensif</i>	Les expressions barbelées et impératives qui donnent de moi une image agressive et bloquent la communication « Pas du tout, pas d'accord, vous faites erreur, vous n'y êtes pas, vous devez... »
<i>Optimiste et positif</i>	Les mots « noirs » et expressions négatives Tous les mots malheureux, qui éveillent chez mon interlocuteur une image sombre : « Ennui, danger, problème... » Les expressions négatives : « Ne voulez-vous pas ? Ne pensez-vous pas ? »
<i>Adapté et personnalisé</i>	Les généralisations qui ne sont pas le reflet de la réalité et entraînent des pensées absolues « Toujours, jamais, ils sont tous... » le « on »
<i>Valorisant</i>	Les mots « minimisants » qui donnent de moi une image dévalorisante : « Petit, relativement, quand même, assez, sans doute, je m'excuse de vous déranger... »
<i>Affirmatif</i>	Les expressions dubitatives qui font naître un doute dans l'esprit de l'autre : « Peut-être que, il me semble que, on devrait pouvoir, éventuellement, il ne devrait pas y avoir de problème... »
<i>Actif et réactif Parler au présent</i>	Les conditionnels qui font naître également un doute dans l'esprit de l'autre : « Nous pourrions voir si..., éventuellement... »
<i>Concis et simple</i>	Les phrases « bouche-trou » : « En d'autres termes, pour mieux me faire comprendre, laissez-moi vous dire que... »

En résumé

En changeant simplement les mots que vous utilisez pour décrire les événements et les sentiments de tous les jours, vous pouvez accroître votre assurance, votre joie de vivre. Les mots négatifs renforcent les pensées négatives. Un **vocabulaire positif**, vous aide à retrouver des sentiments plus gais. Il est reconnu que les mots ont un pouvoir sur notre communication et sur

la relation à l'autre. Modifier vos expressions, contribue progressivement à changer vos modes de pensée, à ouvrir vos perceptions, à avoir un impact sur vos émotions et ainsi à voir la vie différemment.

Insight

*You can boost your self-esteem and your enjoyment of life just by starting to use different words to describe daily events and feelings. Negative words reinforce negative thoughts. A **positive vocabulary** can help you regain brighter emotions. Words have a proven degree of power over the way we communicate and relate to others. By modifying the way you express things, you can gradually change your attitude and open up your perception. This has an impact on your emotions, thereby helping you view life from an entirely different angle.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Décider de provoquer des émotions positives.
- Créer un climat harmonieux et constructif.

Contexte

Même si les mots n'affectent pas physiquement, ils peuvent causer de sérieux dégâts émotionnels, au point que la psychologie considère que des excès de langage injustifiés, décalés ou non respectueux peuvent être nuisibles, au point d'être considérés comme de la maltraitance.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Prenez conscience des différents types d'expressions employées régulièrement.
2. Demandez-vous si ce que vous voulez dire va être constructif.
3. Posez-vous la question de savoir ce qu'elles traduisent de vous.
4. Décidez de remplacer ces mots ou expressions parasites par un antidote positif, adapté, valorisant, compréhensif et simple ou bien simplement de les supprimer.

Méthodologie et conseils

- Éliminez les expressions parasites.
- Dissociez le comportement de l'identité : évitez donc tout jugement ayant trait à sa personnalité. Tenez-vous en à son comportement. Expliquer à quelqu'un qu'il est... parce qu'il ne fait pas telle ou telle chose, est une attaque à son intégrité.
- Formulez plutôt une demande de changement (*cf.* [outil 19](#)) qu'un reproche accusateur. Ce que votre interlocuteur a fait ne peut pas être estampillé « bien » ou « pas bien », c'est tout au plus quelque chose qui ne nous convient pas.
- Supprimez les généralisations abusives et tenez-vous en aux faits.
- Supprimez toute interprétation sur les intentions de la personne ou la signification de son comportement. Vous n'avez pas de décodeur de pensée, votre interprétation sera abusive et commettre une erreur là-dessus risque de provoquer un conflit.
- Éliminez tout ce qui ressemble à une injonction ou un ordre, même si la tentation est forte ! ■

Quelques exemples de changement d'expression

« Tu es..., tu n'aurais pas dû, il aurait fallu... »	« Je n'apprécie pas ton comportement dans telle situation, j'aurais eu besoin de..., c'était important pour moi de...»
« Nous pourrions peut-être essayer de... »	« Je vous propose de... »
« On est tous en général pour...»	« Je suis pour... »
« Je suis nulle sur ce genre de dossier »	« Ma dernière expérience sur ce genre de dossier m'a montré que j'avais besoin d'apprendre... »

*« Ce que nous devons apprendre à faire, nous l'apprenons en le faisant. »
Aristote*

Avantages

- En vous attachant à construire une formulation saine, positive et valorisante, vous allez petit à petit éliminer les mots ou phrases « parasites ».
- Vous avez la possibilité d'améliorer ainsi votre relation à l'autre.

Précautions à prendre

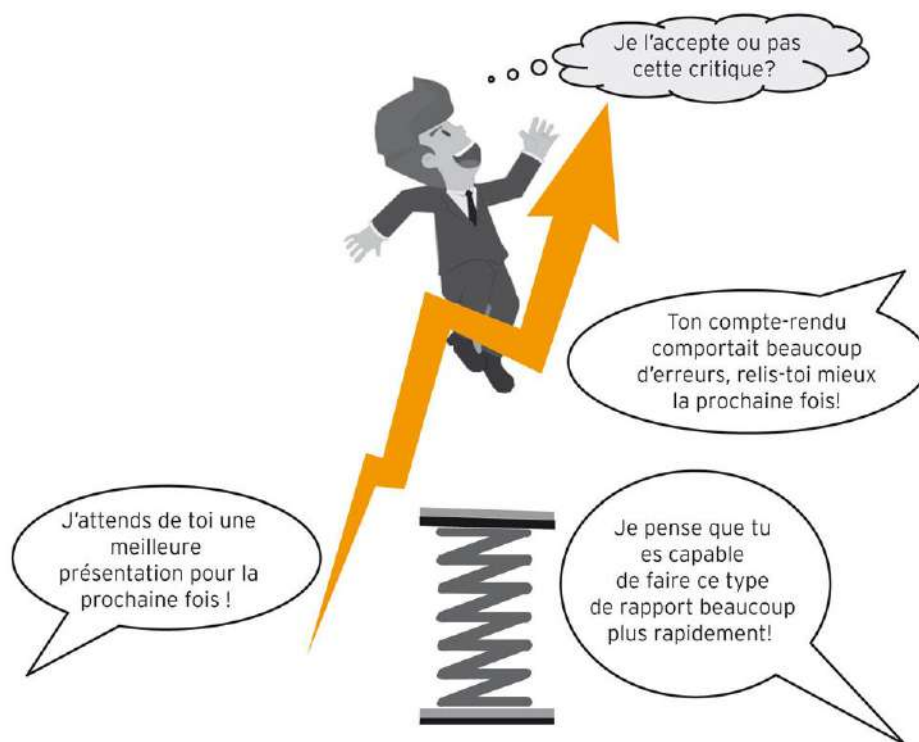
- Parlez au présent. C'est le temps de l'action. Il incite également votre interlocuteur à être dans le moment présent.
- Ces mêmes expressions de langage injustifiées, envoyées envers vous-même, ont le même pouvoir de destruction vis-à-vis de vous.

OUTIL

18

Savoir accepter une critique

REBONDIR SUR L'INFORMATION POUR GRANDIR



En résumé

Personne n'aime être critiqué et la tendance serait plutôt de se mettre sur la défensive. Nous ne sommes pas toujours prêts à **accepter une critique** parce qu'elle peut nous blesser. Notre « ego » est touché ! Accepter la critique, c'est tout d'abord renoncer à la toute-puissance sur soi et sur les autres, à condition qu'elle soit formulée de façon acceptable et constructive. Dans ce cas, elle peut nous inciter à nous remettre en question, apprendre à « grandir », et nous faire progresser vers l'accomplissement de nos projets.

Insight

*No one enjoys being criticized: we tend to be on the defensive. We're not always willing to **accept criticism** because it can hurt us. It affects our "ego"! Accepting criticism means, first of all, to relinquish our supposedly omnipotent control of ourselves and others – on condition that the criticism has been worded acceptably and constructively. In the latter case, however, constructive criticism can lead us to reexamine ourselves, in order to help us learn to "grow", progressing towards fulfilling our goals.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Être capable d'accepter une critique justifiée et constructive.
- Savoir se remettre en question pour une possibilité d'amélioration.
- Faire preuve de maturité en gardant la maîtrise de ses émotions.

Contexte

Ce n'est pas le fond de la critique qui déstabilise, mais bien souvent la forme. Demandez-vous : « Comment aurais-je aimé que me soit formulée cette remarque pour qu'elle me semble recevable ? » (*Afin de vous-même apprendre à formuler une critique recevable*).

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Engrangez l'information en contenant vos émotions : nous percevons souvent la critique comme une agression.
2. Ne réagissez pas « à chaud ». Évitez de répondre négativement à la critique et apprenez à l'écouter.
3. Faites préciser la critique. Ne déviez pas sur une interprétation personnelle : réclamez des justifications, des exemples précis et concrets : avec qui ? Quand ? Où ? Comment ?
4. Utilisez les critiques pour apprendre, grandir et en tirer des enseignements.
5. Gardez une certaine distance : ne pas riposter en retour, renoncer à l'agressivité, l'ironie, la tentation de ridiculiser l'autre.
6. Ne minimisez pas ni ne maximisez la critique.
7. N'hésitez pas à reformuler les propos de votre interlocuteur pour prendre la juste mesure de ce qui a été dit.
8. Évoquez plutôt les solutions que vous envisagez pour améliorer la situation en nouant un dialogue.
9. Remerciez, non pas pour la critique mais pour... les conseils.

Méthodologie et conseils

Écoutez attentivement la critique en restant le plus neutre possible (*dans son verbal et son non-verbal*).

Triez ce que vous pensez être vrai de ce que vous pensez être faux. Ayez un *a priori* positif sur les motifs de critique de l'autre (*Charly Yungy*).

« *Vous n'êtes pas fini tant que vous n'avez pas fini de grandir et de changer.* » *Benjamin Franklin*

Avantages

- Une critique constructive se doit d'être non agressive et de vous faire réfléchir.

Précautions à prendre

- Une critique ne vaut que si elle est justifiée. À défaut, vous êtes en droit de la refuser.
- Donnez-vous le temps d'évaluer les critiques et d'identifier s'il y a quelque chose de vrai en elles.
- Seuls vos actes ou décisions peuvent faire l'objet d'une critique et non vous-même : c'est ce que vous faites et non ce que vous êtes qui est critiqué.

Comment être plus efficace ?

Il existe trois types de critiques :

- Les critiques justifiées.
- Les critiques fausses.
- Les critiques vagues.

Recevoir une critique justifiée

1. Écoutez attentivement jusqu'à ce que l'interlocuteur ait terminé de s'exprimer. Admettez clairement et immédiatement ce qui vous paraît justifié (*permet de désarmer l'agressivité*) : « *Oui, c'est vrai, je suis en retard et je suis inexcusable.* »

2. Précisez clairement votre position si nécessaire : « *Je pense que vous avez raison et qu'il faudrait que je me discipline davantage sur la ponctualité* » :

- Révélation sur soi si nécessaire.
- Disque rayé si nécessaire.
- Enquête négative si nécessaire.
- Terminez le plus chaleureusement possible.

Recevoir une critique injustifiée

1. Écoutez attentivement la critique en restant le plus neutre possible (*dans son verbal et non-verbal*). Triez ce que vous pensez vrai de ce que vous pensez faux. Ayez un *a priori* positif sur les motifs de critique de l'autre.

2. Donnez de l'information de manière claire et précise, directement : « *Je t'assure, je n'ai pas reçu de message te concernant* ».

3. Éventuellement, utilisez les autres techniques suivantes :

- L'affirmation de soi empathique : « *Je suis vraiment désolé pour toi...* »
- Le disque rayé : « *Vraiment, je n'ai reçu aucun message te concernant.* »
- La révélation de soi : « *Je ne sais vraiment pas comment expliquer ce qui s'est passé et je me sens très gêné que tu ne me croies pas, mais...* »
- L'enquête négative : « *As-tu autre chose à me reprocher ?* »
- L'offre de compromis, recherche d'alternatives si nécessaire : « *Peut-être que quelqu'un d'autre a pris le message ?* »

- Terminez chaleureusement.

Recevoir une critique vague

1. Écoutez.
2. Puis, soit vous faites préciser la critique : « *Qu'est-ce qui te fait dire ça ?* » Continuez et définissez si la critique est justifiée ou injustifiée.
3. Soit, si vous ne voulez pas aller plus avant dans les précisions, faites une « réponse de Normand » : « *Il y a eu effectivement des gens intéressés par le sujet, qu'ils soient concernés ou pas.* »

Comment faire face à une critique agressive ?

Ici, l'objectif le plus important est de désarmer sa propre colère et celle de l'autre. Cela s'apprend progressivement, en situation, et aussi en revivant en imagination des situations où nous prenons le contrôle de nos émotions (*cf. [outil 25](#)*).

1. Contrôlez d'abord votre propre émotion. Si ce n'est pas possible, il vaut mieux partir et aborder le problème plus tard, après vous être calmé.
2. Écoutez attentivement en vérifiant que vos composantes non verbales ne sont pas agressives. Écoutez particulièrement ce en quoi l'interlocuteur peut avoir raison.
3. Continuez à vous calmer intérieurement :
 - En inspirant.
 - Par la confrontation des pensées et l'analyse de la position de l'autre.
4. Quand l'interlocuteur a fini de parler, verbalisez ce en quoi vous êtes d'accord avec lui : « Position basse », vous acceptez la critique et proposez de discuter calmement du problème.
5. Si nécessaire, faites préciser la critique : « *Qu'est-ce qui te fait dire ça ?* » ou en fonction du type de critique, poussez-le dans ses retranchements : « *J'entends vos récriminations, vous estimez que... Quand cela s'est-il produit ?* »
6. Donnez de l'information : « *Je vous assure que je n'ai absolument pas parlé de vos projets.* »
7. Si nécessaire, disque rayé : « *En tout cas, je n'ai absolument pas parlé de vos projets.* »
8. Verbalisez ce que vous pensez ou ce que vous ressentez par le D.E.S.C. (*cf.*

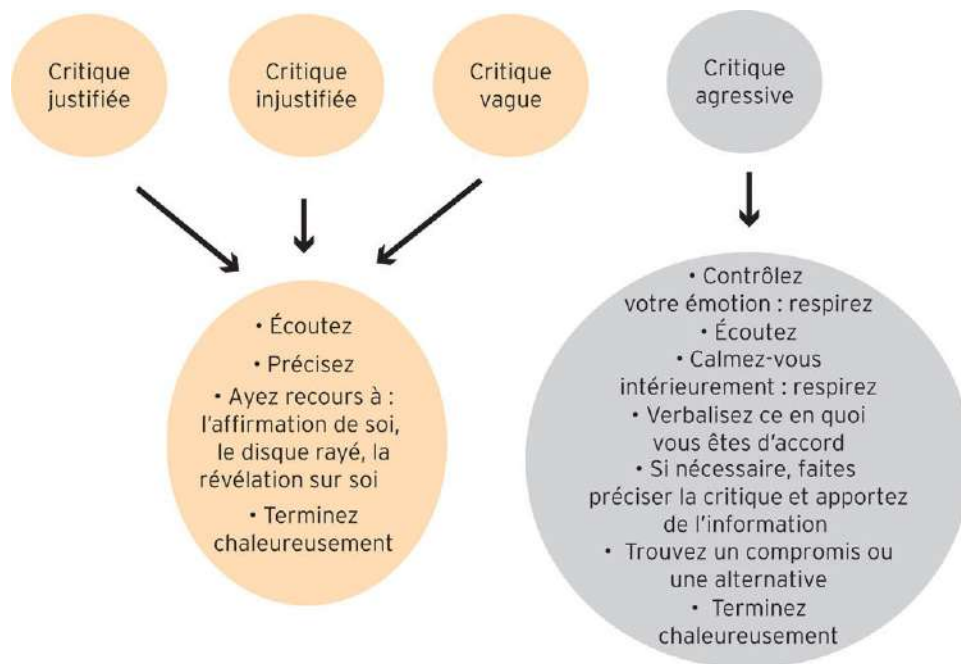
[outil 19](#)).

9. Si nécessaire, recherchez un compromis, des alternatives ou aidez l'autre à trouver une solution : « *Écoutez, si vous le souhaitez, nous allons essayer de comprendre ce qui s'est passé.* »

10. Terminez le plus chaleureusement possible.

Les critiques agressives sont du type :

- « Tu n'y arriveras jamais ! »
- « C'est trop gros pour toi. »
- « Personne ne sera intéressé par ce truc. »
- « Personne n'a jamais fait ça. »
- « Tu es un gros nul ! »
- *Et toute autre insulte ou tentative de rabaissement.* ■



OUTIL

19

Exprimer son ressenti

S’AFFIRMER PAR L’EXPRESSION DE SES SENTIMENTS

D	Décrire le comportement de la personne de façon précise et factuelle	Évoquer précisément et « textuellement » ce qui s’est passé en évoquant les faits : qui, quoi, quand... Le fait doit être compris par le récepteur comme une illustration et non comme une preuve accusatrice : « Je vois, je constate, j’observe ».
E	Exprimer les sentiments correspondants : votre perception et les impacts sur vous	Dire clairement ce que vous avez ressenti au moment des faits déclencheurs (<i>positifs ou négatifs</i>) : votre sentiment/votre émotion vécu(e), parler de soi (<i>dire JE</i>)... sans juger l’autre, et énoncer les conséquences qu’elles ont sur vous : « Je me sens, je suis, j’ai le sentiment. »
S	Solliciter l’autre sur sa perception et suggérer un changement de comportement	Valider que votre interlocuteur a conscience de ce qui s’est passé, s’intéresser à son point de vue et créer l’échange pour comprendre et favoriser l’expression de chacun. Évoquer une à deux idées avec votre interlocuteur (<i>attente, demande, règle du jeu, nouvelle façon de procéder, de se comporter</i>), permettant de consolider et/ou de faire évoluer la situation : « Que pouvons-nous faire pour... » ?, « Je suggère, je vous propose », « Nous sommes donc d’accord pour... »
C	Convaincre, en précisant les bénéfices pour chacun et encourager	Partager l’intérêt mutuel que représentent ses propositions en listant les avantages ou bénéfices tirés pour votre interlocuteur, vous-même et l’entreprise. Remercier pour ce moment d’échange : « Si nous allons dans ce sens, voilà ce qui se passera, pour : - Vous, - Les autres, - Moi. »

En résumé

Nous pouvons avoir des perceptions différentes de celles de nos interlocuteurs parce que nos cadres de référence ne sont pas les mêmes, et ressentir ainsi le besoin d’ajuster notre façon de fonctionner ensemble. Le comportement, le discours ou les actes de l’Autre peuvent nous blesser et désavantager la collaboration. La nécessité est alors de faire prendre conscience à la personne, de l’impact de son comportement sur soi. **Formuler une émotion, un ressenti,**

dans le but d'améliorer la relation, demande une certaine habileté de langage pour ne pas « froisser » son interlocuteur.

Insight

*Our perceptions can differ from those of our interlocutors. We don't all share the same frames of reference; involved parties may thus seek to adjust their shared modus operandi. The behavior, discourse or actions of others can harm us and stand in the way of joint cooperation. We want to help them understand that their behavior affects our well-being. To improve a relationship, we need a certain amount of language skills to *formulate an emotion, the way we feel things*, while ensuring that we don't offend our interlocutors.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Développer la capacité à faire respecter ses droits.
- Exprimer ses émotions positives et/ou négatives.
- Faire progresser la relation de collaboration.

Contexte

Il s'agit avant tout de pouvoir exprimer son ressenti en le formulant de façon à ce qu'il soit acceptable par l'autre. Dans l'expression de ses sentiments entrent des composantes verbales (*mots utilisés*), mais aussi non verbales (*mimique, ton de la voix, distance gardée vis-à-vis de l'interlocuteur, posture, contact visuel*).

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Décrire les faits** : la description doit rester simple, sans exagération, et surtout, elle doit être précise. Bien faire la différence entre un jugement (*subjectif*) et un fait (*objectif*). « *Sur le dossier X présenté le... au client Y...* »
2. **Exprimer ses émotions**, ou perceptions, opinions, sentiments, préoccupations, désaccords que ce comportement fait naître en vous : « *Je me suis senti mal à l'aise* », « *Cela m'a mis en colère* », « *Je me suis dit que...* »
3. **Suggérer des solutions** : il s'agit de répondre à la question « *Comment améliorer la situation ?* » ou « *Comment s'y prendre pour... ?* » ou « *Concrètement, que pourrions-nous faire pour... ?* » en demandant à votre interlocuteur de proposer ses propres idées et ensuite, proposer vous-même des solutions.
4. **Conséquences positives** pour les différents protagonistes, si chacun respecte les engagements pris : « *Cela permettra de...* » !

Méthodologie et conseils

- Agir rapidement mais pas à « chaud » : n'attendez pas que les choses s'arrangent d'elles-mêmes, mais laissez retomber votre émotion, si elle est négative, afin de ne pas vous laisser déborder par elle et de vous retrouver avec un résultat à l'inverse de votre intention, c'est-à-dire être constructif pour évoluer ensemble.
- Traiter un seul problème à la fois : signalez juste un fait déclencheur. Surtout, ne pas partir dans des généralités qui pourraient être contestables.
- Trouver le bon moment pour agir : votre interlocuteur doit être disponible et prêt à l'écoute.
- Aborder le problème en privé : ne mettez pas votre interlocuteur en défaut devant d'autres personnes.
- Attention à toujours bien utiliser le « Je » et pas le « Tu » : « *Le tu tue la relation* » (*Jacques Salomé*) ; employé en début de phrase, il est ressenti comme un reproche et une accusation, ce qui incite l'interlocuteur à se mettre sur la défensive et donc souvent sur l'offensive, et à amorcer un conflit. ■

« Nous ne voyons pas les choses comme elles sont, nous les voyons comme nous sommes. » Anaïs Nin

Avantages

- Avoir un fil conducteur pour guider votre formulation et votre affirmation.
- Si les idées viennent de votre interlocuteur, vous avez plus de chances qu'il les applique et change son comportement.

Précautions à prendre

- Attention à communiquer sans détour, sentiments et pensées, d'une façon qui n'est ni agressive, ni manipulatrice.
- Il est difficile de nommer nos émotions parce que nous n'y sommes pas habitués, cela ne fait pas toujours partie de notre culture.
- S'entraîner à identifier régulièrement ses émotions pour soi-même.
- L'émotion que vous devez nommer doit être une émotion tournée vers le comportement de la personne, et non vers la personne elle-même.
- Les solutions doivent être claires et réalistes.

OUTIL

20

Oser refuser

ACCEPTER DE POSER SES LIMITES



En résumé

Savoir refuser a son importance pour maintenir de bonnes relations avec les autres et avec soi-même. Cette capacité à savoir dire non reste encore trop souvent considérée, comme traduisant une attitude égoïste agressive. Par peur de blesser, de décevoir, de déclencher une crise, on préfère se taire « Je ne veux pas lui faire de peine ». Rester en contact permanent avec ses priorités vous donne la possibilité de faire parler vos propres désirs, mettre vos limites, considérer vos besoins et réaliser que d'être toujours là pour les autres ne vous empêche pas de vous concentrer sur vous-même.

Insight

Knowing how to say “No” is important in maintaining a good relationship with others and with ourselves. The capacity to refuse demands is still not appreciated for its true value, as if it were necessarily aggressive or selfish. Out of fear that you might hurt or disappoint your colleague, you sometimes prefer to remain quiet. On the other hand, if you remain in constant contact with your priorities, you lend a voice to your needs and desires, you learn to set limits, you take your needs into account. You end up realizing that “always being there for others” doesn’t prevent you from focusing on yourself.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Savoir refuser les requêtes déraisonnables d'autrui.
- Prendre en considération ses besoins.
- Rester en contact avec ses propres priorités.

Contexte

Souvenons-nous que nous ressentons de la colère vis-à-vis des personnes pour lesquelles nous nous sommes « forcés » à dire oui, alors qu'au fond notre position était non (*nous sommes alors souvent en colère contre nous-mêmes de ne pas avoir été honnêtes ou de ne pas avoir osé dire ce que nous pensions vraiment*). Et quand nous disons « oui » en pensant non, il y a des chances que nous ne fassions pas ce que nous avons dit que nous ferions. Ce type de pratique répétée peut entraîner des difficultés relationnelles.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Demande formulée : « Peux-tu m'aider sur ce dossier s'il te plaît ? »

Ma position est « non » : je mets en valeur la notion de bénéfice sur le long terme et j'imagine ce que j'aurai à faire si je disais oui et comment serait la relation entre nous par la suite.

Alors, je m'entraîne à formuler mon refus en 3 temps :

1. Messages positifs de compréhension et messages positifs sur la relation : « *Je comprends que tu aies besoin d'aide sur ce dossier et j'apprécie que tu aies pensé à moi comme à quelqu'un à qui tu peux demander cela.* »
2. Expression du refus : « *En ce qui me concerne, je ne préfère pas. J'ai constaté que je n'ai pas l'expertise suffisante pour en prendre la responsabilité.* »
3. Formulation d'une offre différente : « *Par ailleurs, dis-moi si je peux t'être utile autrement* » ou : « *Par ailleurs, je t'invite à déjeuner. Es-tu d'accord ?* »

Méthodologie et conseils

Joker : « *je vais réfléchir* » : quelquefois, mieux vaut dire que vous allez réfléchir plutôt que de vous engager et de changer d'avis. Prenez ensuite le temps d'analyser et sentez-vous libre de maintenir votre non si cela vous paraît bon pour vous. Redites à votre interlocuteur que vous avez bien réfléchi et que vous avez pris votre décision : c'est « non ». ■

« *L'homme vraiment libre, c'est celui qui sait refuser une invitation à dîner sans donner de prétexte.* » Jules Renard

Avantages

- La procédure proposée contourne la forme négative « *Non, je ne peux pas* », qui masque souvent le « *Non, je ne veux pas* ».
- Si vous apprenez à dire oui ou non librement, vous allez prendre confiance en vous et mieux affirmer votre personnalité.

Précautions à prendre

- La principale difficulté liée au refus est l'excuse ou le fait de chercher à se justifier, avec la crainte que les autres se détournent de vous.
- Savoir dire non ne veut pas dire qu'on ne fera jamais plaisir à quelqu'un, mais ce ne sera pas au détriment de soi-même.

OUTIL

21

Savoir dire ou demander

AMÉLIORER SON BIEN-ÊTRE PAR UNE ACTION CONCRÈTE



En résumé

Demander est indispensable pour obtenir et recevoir. Notre éducation nous pousse souvent à attendre que nos besoins soient satisfaits par les autres en espérant qu'ils devineront ce que nous voulons. Or, c'est moi qui suis le mieux placé pour identifier mes besoins. Je prends le temps d'identifier ce que je veux exactement et je l'exprime. « Notre demande ne peut être entièrement sincère que si nous sommes conscients de l'objectif qui la motive. Notre objectif est d'établir une relation fondée sur la sincérité et l'empathie » (*Marshall B. Rosenberg*).

Insight

Asking is indispensable if we want to receive. Our upbringing often leads us to

assume that others will guess what we want and automatically fulfill our needs. However, no one apart from you is in a better position to identify your needs. Take time to identify exactly what you want. Express it. “Our demand cannot be entirely sincere unless we are aware of the goal that motivates it. Our goal is to establish a relation based on sincerity and empathy” (Marshall B. Rosenberg).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Formuler une demande directement.
- Oser se confronter au refus de l'autre.
- Dépasser la peur d'exprimer ses propres besoins.

Contexte

La demande est en lien avec mes besoins, puisqu'elle consiste à dire à autrui ce que je veux faire ou ce que j'attends de lui pour améliorer mon bien-être. Elle porte donc sur une action concrète, accessible et positive. Elle précise : la personne concernée, le lieu, le moment, la manière, la quantité (*ou durée*).

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **L'observation** : quels sont les faits ? Exposez les faits, rien que les faits, de façon objective et en évitant dramatisation et généralisations abusives, en vous concentrant sur une chose à la fois.
2. **Le sentiment** : comment vous sentez-vous face à la situation évoquée à l'étape 1 ?
3. **Le besoin** : exprimez maintenant votre besoin : ce qui vous conviendrait le mieux.
4. **La demande** : faites une demande claire et concise : dites ce que vous attendez, précisément. C'est l'action concrète souhaitée que vous avez identifiée comme susceptible de vous faire aller mieux rapidement et qui répond au besoin exprimé à l'étape 3.
5. **Demandez à votre interlocuteur s'il est d'accord** : « Serais-tu d'accord pour que l'on en parle ? », « Pouvons-nous réfléchir à un moyen de bénéficier de ta contribution lors de la réunion ? »

Méthodologie et conseils

- Posez-vous la question : « Est-ce que je serais prêt à recevoir moi-même de quelqu'un d'autre la demande que je formule ? »
- Imaginez que vous recevez une demande formulée exactement comme cela. Comment réagiriez-vous ?
- Quelles modifications peuvent y être apportées pour qu'elles soient totalement intègres et pacifiques ?

*« On ne regrette pas de la même façon ce qu'on a fait et ce que l'on n'a pas fait ! Les actions non réalisées laissent un sentiment de regret plus amer » !
Christophe André*

Avantages

- Cette démarche offre la possibilité à notre interlocuteur de comprendre nos attentes, libre à lui d'y répondre.

- Parler en premier lieu de manière factuelle, et ensuite en exprimant ses ressentis, ne donne pas place à contestation, puisque les faits sont d'une part concrets et que personne ne peut dire à ma place ce que je ressens.
- Les bénéfices de cette approche permettent de clarifier la relation à soi-même et d'augmenter la compréhension mutuelle afin d'améliorer la qualité de la relation.

Précautions à prendre

- La manière de formuler sa demande nécessite de suivre dans l'ordre les étapes précises afin qu'elle soit recevable et non contestable par notre interlocuteur.
- Formulez les demandes « au fil de l'eau » pour ne pas entasser des frustrations et avoir recours à l'agressivité, à la manipulation ou à la justification excessive.
- Commencez par vous entraîner avec des demandes simples, peu chargées émotionnellement. Vous pourrez ainsi développer suffisamment de confiance pour passer à des demandes *a priori* plus délicates.

Comment être plus efficace ?

Mon questionnement intérieur

1. Je me dis à moi-même :

- Comment je me sentirai quand j'aurai obtenu ce que je souhaite ?
- Que je prends le risque de faire une demande directe à laquelle la réponse peut être non.
- Que je vais réussir.

2. Je me pose les questions suivantes :

- Qu'est-ce que je peux perdre en ne demandant pas ce que je veux ?
- Qu'est-ce que je peux perdre en demandant ce que je veux ?
- Qu'est-ce que je peux gagner en ne demandant pas ce que je veux ?
- Qu'est-ce que je peux gagner en demandant ce que je veux ?

Les particularités de la demande formulée

Selon les critères de la CNV (*communication non violente*), ma demande doit être « CRAPPO », c'est-à-dire :

- **Concrète** : j'utilise des verbes d'action.
- **Réalisable** : j'adapte ma demande aux compétences et aux capacités de mon interlocuteur ; je la module en fonction de son « cadre de référence », c'est-à-dire son point de vue sur la réalité.
- **Au présent** : je demande quelque chose maintenant, même si cette demande porte sur un rendez-vous ultérieur.
- **Positive** : je dis ce que je souhaite plutôt que ce que je ne souhaite pas (*ma demande est en lien avec un état désiré*).
- **Précise** : j'exprime clairement ce que je souhaite pour que mon interlocuteur puisse se positionner (*accepter ou refuser*) : « J'ai besoin de... ».
- **Ouverte au dialogue** : j'accepte que l'autre ait aussi des besoins et des demandes, et qu'il soit susceptible de m'opposer un refus face auquel je mobiliserai mon empathie.

APPLICATION Le Fil conducteur de mon processus de demande

ÉTAPES	EXEMPLES
1. Observation	« Je vois, j'observe... » ou « Vous dites que... » ou « Hier, à 12 heures, lors de la réunion client X... »
2. Sentiments	« J'ai ressenti de la colère... » ou « Je me suis senti déstabilisé... » ou « Je me suis senti discrédité... »
3. Besoin	« Parce que j'ai besoin de... » ou « C'est important pour moi parce que... »
4. Demande	« J'aimerais que vous me disiez... » ou « J'aimerais vous demander... » ou « J'aimerais savoir si... »
5. Accord de l'interlocuteur	« Comment voyez-vous ce que je viens de vous exprimer ? » ou « Aviez-vous conscience jusque-là de... ? »

Un exemple complet : « Lors de ma dernière réunion avec le client X..., je ne vous ai pas vu prendre la parole pour argumenter... Je me suis senti inquiet. J'aimerais que vous participiez à un stage de prise de parole en public, parce que j'ai besoin de votre aide et de votre expertise pour compléter mes présentations. Comment voyez-vous ce que je viens de vous dire ? »

Voici cinq conseils de Marshall B. Rosenberg, psychologue et fondateur de la CNV (*communication non violente*) :

- 1. Privilégier une relation de qualité plutôt que les résultats :** prendre en compte les besoins de mon interlocuteur et accepter sa réaction (*dont un éventuel refus*) avec empathie.
- 2. Formuler une demande claire et ciblée :** éviter les demandes implicites ou lancées à la cantonade. Utiliser des verbes d'action.
- 3. Utiliser un langage positif :** dire ce que je veux plutôt que ce que je ne veux pas/plus.
- 4. Demander un feedback :** demander à l'interlocuteur de restituer ce qu'il a reçu de mon message.

5. **Accepter la sincérité** : favoriser l'expression authentique de ce que ressent, pense ou compte faire votre interlocuteur. ■

OUTIL

22

Se protéger des influences négatives

REPÉRER LES COMPORTEMENTS DIFFICILES

PERSÉCUTEUR	REBELLE	SOUMIS
<i>Besoin de considération</i>	<i>Besoin d'attention</i>	<i>Besoin d'affection</i>
① Le laisser décharger son gressivité ② Le limiter s'il exagère ③ Tenir ses engagements	① Rester calme ② Faire preuve d'attention ③ Lui enseigner à terminer	① Être en contact ② L'amener à s'exprimer ③ Le laisser proposer des solutions réalistes
LE BON CANAL DES ÉTATS DU MOI		
① Adulte ② Parent normatif positif (<i>protecteur</i>)	① Adulte ② Parent nourricier positif (<i>permissif</i>)	① Parent nourricier positif (<i>permissif</i>) ② Adulte

En résumé

Les « **personnalités difficiles** » sont en général peu conscientes de ce qu'elles provoquent chez les autres. Elles fragilisent notre mental et la réussite même de notre travail. Aussi faut-il garder une bonne distance (*physique, émotionnelle, professionnelle*) avec elles et veiller à ce que la situation ne se retourne pas contre soi. Il devient donc important de reconnaître certains traits, savoir comment agir afin de minimiser les occasions de conflit et se protéger, que ce soit lors d'entretiens ou pendant des réunions, tout en maintenant un bon niveau de confiance en soi.

Insight

“Difficult personalities” are generally not particularly aware of the damage

they do to others. They undermine our morale, even our capacity for succeeding in our work. Thus one should keep a healthy (physical, emotional, professional) distance from them, ensuring that the situation does not turn to one's disadvantage. Thus it becomes important to recognize certain traits and to learn how to react, in order to avoid conflict and to protect oneself – whether in interviews or during meetings – maintaining a good level of self-confidence.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Repérer les comportements difficiles.
- Adopter une stratégie d'intervention.
- Privilégier le canal adulte/adulte.
- Adopter une posture constructive dans la relation.

Contexte

Chaque état du moi négatif, en analyse transactionnelle, correspond à un type de personnalité difficile à aborder et à gérer dans la relation. Ces comportements négatifs agissent la plupart du temps en conformité à des besoins non exprimés, comme des besoins de considération, d'attention, d'affection, etc.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Prenez du recul** : il n'est pas toujours possible de fuir les personnalités difficiles. Le premier réflexe à avoir est donc de prendre du recul pour examiner ce que la personne exprime. Ne rentrez pas dans son jeu en vous opposant frontalement à elle et en la critiquant. La meilleure façon de réagir est de renforcer votre estime personnelle en vous concentrant sur vos réussites (cf. [outil 12](#)). Pratiquez l'ancrage ou la visualisation positive (cf. [outils 32](#) et [36](#)).
2. **Mettez du positif dans votre vie** : plus il y aura de positif dans votre vie, moins vous serez sensible aux personnalités toxiques. Alors, pour commencer, entourez-vous de personnes bienveillantes.
3. **Faites aussi un maximum de choses que vous aimez** : il n'y a rien de tel pour favoriser un état d'esprit positif.
4. **Il est essentiel de rester factuel** et de poser fermement vos limites (*mais sans agressivité*). Il est important pour cela d'apprendre à dire non (cf. [outil 20](#)).
5. **Si c'est un manipulateur**, il finira par se lasser car, s'il ne peut pas vous influencer, il prendra lui-même ses distances.
6. **Écoutez ses propos ou recadrez-le** quand il vous coupe la parole, en lui demandant de vous laisser terminer. Repérez également les informations essentielles contenues dans son discours et orientez la conversation de façon à valoriser et donner de la considération.

Méthodologie et conseils

Faire la sourde oreille est aussi très pratique pour se fermer aux propos négatifs. Vous pouvez aussi adopter une stratégie plus radicale : quand c'est possible, éloignez-vous des personnalités toxiques.

« *C'est sur soi-même qu'il faut œuvrer, c'est en soi-même qu'il faut chercher.* » *Paracelse*

Avantages

- Prendre de la distance avec ses propres émotions en comprenant le besoin caché de l'interlocuteur.

- Adopter des stratégies d'intervention qui nous préservent.
- Ne pas se sentir démuni devant un comportement négatif.

Précautions à prendre

- Il se peut que la personne renouvelle régulièrement ces comportements « privilégiés » en essayant de vous entraîner dans un jeu psychologique qui la rassure.

Comment être plus efficace ?

- Reconnaître les comportements types, leurs expressions verbales et non verbales, leurs émotions et leurs personnalités.
- Adopter les stratégies d'intervention adéquates. ■

LES TYPES DE COMPORTEMENT DIFFICILES

ÉTATS DU MOI	PARENT PERSÉCUTEUR	ENFANT ADAPTÉ REBELLE	ENFANT ADAPTÉ SOUMIS
Personnalités type	<p>Veut à tout prix avoir raison même s'il a tort</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refuse de reconnaître son erreur • De mauvaise foi • Fuit l'échec • Violences, attaques, intimidation • Dépasse les limites 	<p>Ne pas terminer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rétention des décisions • Rétention des informations • Esprit de contradiction • Critiques, reproches • Pas d'esprit constructif • Flou dans la communication • Ne choisit pas 	<p>Passivité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépendance • Quête de prise en charge
Comportement	<p>Agressif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menaçant, défensif • Ton ironique, cassant • Élève la voix • Sarcastique • Autoritaire, moralisateur • Dévalorisant 	<p>Tension</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nervosité • Agitation 	<p>Repli sur soi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retrait • Timidité • Voix hésitante • Embarrassée • Yeux fuyants • Silences • Hochements de tête
Expressions verbales	<p>« Je ne suis pas d'accord »</p> <ul style="list-style-type: none"> • « C'est comme ça et pas autrement » • « Moi je... » • « Débrouillez-vous, je ne veux pas le savoir ! » • Phrases brèves, sèches, sentencieuses, coupantes, impératives • Évaluations négatives 	<p>« Oui... mais »</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Euh... » • « Je vais essayer... » • Répétition • Ne répond pas à la question posée • Tourne en rond • Ne termine pas ses phrases • Insinuations provocantes 	<p>Ne demande pas ouvertement</p> <ul style="list-style-type: none"> • « J'aimerais... » • « Je voudrais... » • « Ne pensez-vous pas que... » • « Je suis désolé... » • « Je m'excuse... »
Émotions	<p>Colère</p>	<p>Râleur, boudeur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Génère l'irritation et l'agacement • Passivité agressive 	<p>Angoisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inquiétude • Culpabilité • Dévalorisation de soi

LES STRATÉGIES D'INTERVENTION

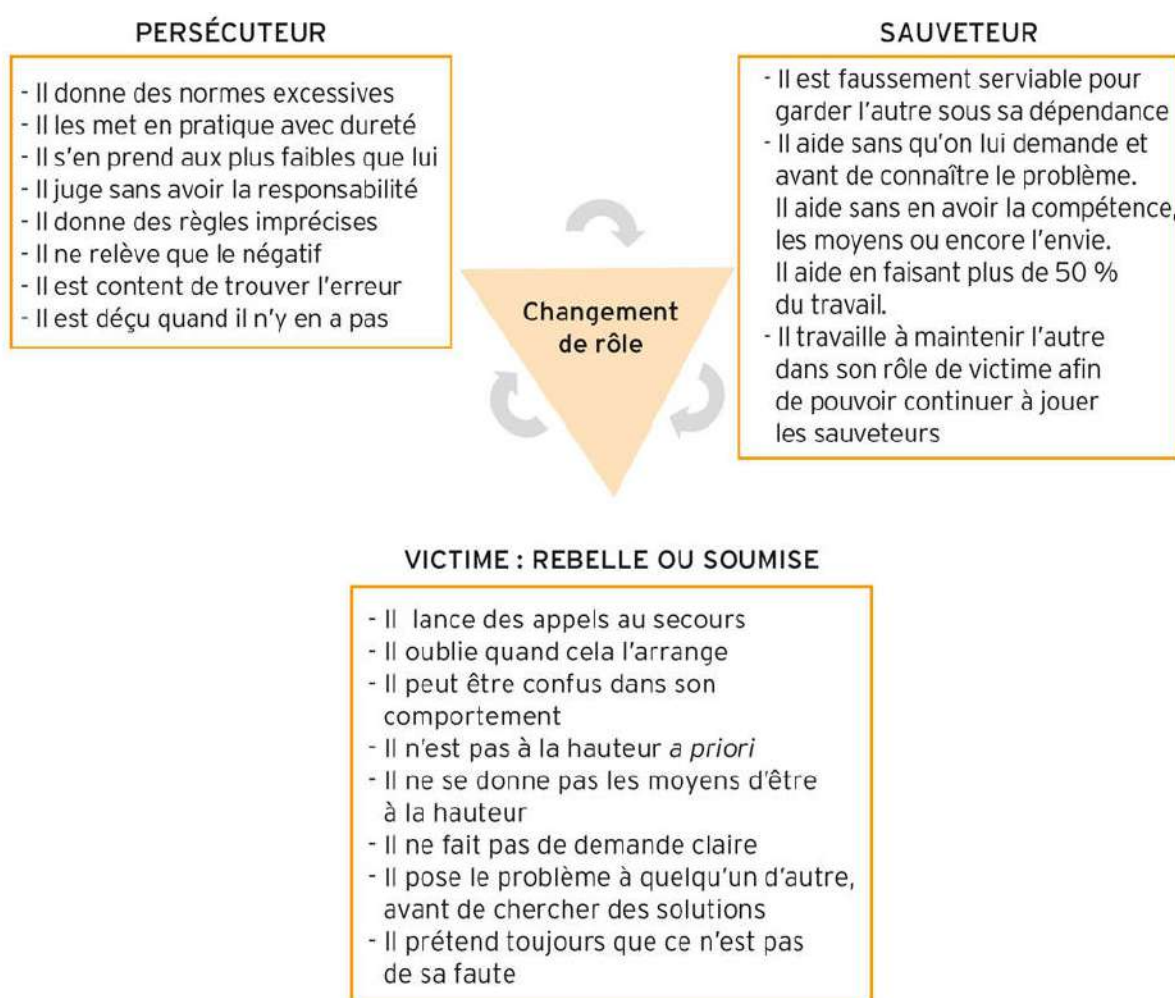
ÉTATS DU MOI	PARENT PERSÉCUTEUR	ENFANT ADAPTÉ REBELLE	ENFANT ADAPTÉ SOUMIS
Comportement	<p>1. Lui laisser décharger son agressivité ou sa colère :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas argumenter • Ne pas lui démontrer qu'il a tort et que vous avez raison • Ne pas donner de conseil • Ne pas critiquer <p>2. Rester calme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expliquer le pourquoi de votre décision • Poser des questions, réfléchir ensemble • Centrer et simplifier • Orienter vers les possibilités réelles et les résultats concrets envisageables • Être réservé <p>3. Tenir ses engagements : Ne pas promettre quelque chose qu'on ne tiendra pas</p> <p>4. Savoir le limiter s'il exagère</p>	<p>1. Rester calme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas s'agiter • Avoir une attitude détendue, se relaxer physiquement • Ne pas donner d'ordres, ni de conseil • Ne pas critiquer • Poser des questions • Réfléchir ensemble • Centrer et simplifier • Orienter vers les possibilités réelles et les résultats concrets envisageables • Être réservé • Ne pas vouloir le pousser à faire <p>2. Montrer qu'on fait attention Être disponible pour l'écouter (<i>montrer qu'on a repéré telle ou telle chose dans son discours</i>)</p> <p>3. Lui enseigner à terminer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas terminer à sa place une phrase ou une action • L'amener à faire des propositions réalistes • L'encourager quand il a terminé une action ou atteint son objectif 	<p>1. L'amener à exprimer sa demande par une question ouverte ou un partage d'intuition : « J'ai l'impression que... »</p> <p>2. Proposer à la personne une solution réaliste « Je suis prêt à vous aider si vous avez une proposition réaliste à me faire »</p> <p>3. Être en contact avec la personne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La laisser parler d'abord de ses difficultés ou de son problème • L'écouter avec empathie, accueillir, encourager • Partager ce qu'elle ressent : « oui, je comprends » • La laisser exprimer ses inquiétudes • Rester calme devant ses inquiétudes
Canal à utiliser en priorité	<p style="text-align: center;">ADULTE <i>Si limites dépassées</i> LE CANAL PARENT NORMATIF POSITIF PARENT PROTECTEUR</p>	<p style="text-align: center;">ADULTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PARENT NOURRICIER PERMISSIF • ADULTE

OUTIL

23

Développer son autonomie

METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE PROTECTION



Source : *Le triangle dramatique de Karpman.*

En résumé

La personne qui a acquis une **autonomie** émotionnelle est à la fois libre, indépendante et partenaire avec les autres (*Richard Thibodeau*). L'autonomie, c'est avoir assez confiance en soi pour oser poser certains gestes et devenir capable d'agir et de réfléchir par soi-même.

En devenant autonome, l'enfant développe son estime de lui-même tout en se créant une vie intérieure stable et riche qui l'aide à éviter l'ennui et à se défaire de sa dépendance aux autres. Adulte, il s'agit de se défaire de certains jeux psychologiques dans lesquels vous pouvez vous laisser embarquer.

Insight

*A person who has acquired emotional **autonomy** is free, independent, and capable of relating to others (Richard Thibodeau). Autonomy means having enough self-confidence to dare to make certain gestures, while acquiring the capacity to act and reflect on one's own.*

By becoming autonomous, a child develops self-esteem while at the same time forging a rich, stable inner life that helps him/her avoid boredom and dependence on others. As adults, we learn autonomy by avoiding becoming entwined in dangerous psychological games.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre de la distance avec les jeux psychologiques.
- Sortir de la fusion affective pour agir par soi-même.
- Développer l'estime de soi.

Contexte

Selon Éric Berne, la façon dont on se perçoit combinée à l'éducation que l'on a reçue donne naissance à des choix, des comportements, des valeurs, des attentes, des craintes ou des désirs qui nous conduisent à reproduire les mêmes schémas, à vivre les mêmes histoires avec les mêmes personnes (*de façon consciente ou inconsciente*). L'analyse transactionnelle décrypte ces processus et tente d'aider à sortir de ces boucles.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Repérez les jeux dans lesquels une personne vous incite à entrer (*cela vous évitera d'être victime de manipulation*).
2. Demandez-vous pour quelles raisons vous avez accepté d'être « victime » (*de subir*) alors que vous aviez flairé le piège, par exemple. Vous êtes-vous régulièrement retrouvé à jouer les autres rôles du « triangle dramatique » ? Comment allez-vous vous y prendre pour sortir de ces rôles que vous jouez ?
3. Protégez-vous face à un comportement manipulateur, en travaillant votre capacité d'affirmation et en vous retirant d'une interaction qui ne mènerait qu'à la dépendance.

Méthodologie et conseils

Le jeu est un ensemble de transactions doubles (*jeu social*) dans lequel il y a un piège tendu où la « victime » s'engouffre plus ou moins malgré elle. Dans tout jeu, il y a manipulation d'une personne par une autre. Aucune des positions du triangle dramatique ne permet d'établir une relation saine. Les jeux psychologiques sont connectés aux différents « états du moi » (*cf. outil 7*) et à nos besoins en tant qu'êtres humains. N'oubliez pas que la plupart du temps, ces jeux sont inconscients.

Deux questions peuvent aider à se rendre compte par soi-même de la présence des jeux :

- « Quel est le message caché que je cherche à envoyer en disant cela ? »
- « Quel est le message caché que l'autre est en train de m'envoyer ? En fait, quel est le véritable besoin non exprimé, de part et d'autre ? »

« *Ce n'est pas tant l'aide de nos amis qui nous aide que notre confiance dans cette aide.* » *Épicure*

Avantages

- Cette prise de conscience et cette analyse des jeux permettent de ne pas se laisser embarquer dans des émotions négatives.

- Cette analyse permet de sortir de la relation de dépendance à l'autre.

Précautions à prendre

- Les jeux psychologiques sont souvent inconscients et ne sont pas tous pervers. Quand vous repérez ces jeux, vous pouvez rester bienveillant en tentant d'exprimer votre véritable besoin.
- Il peut être difficile de prendre conscience et d'accepter que vous avez adopté un rôle qui ne vous satisfait pas.

Comment être plus efficace ?

Comment sortir de ces 3 rôles ?

L'autonomie est un chemin. Devenir autonome, en analyse transactionnelle, « c'est développer la faculté à parcourir la vie en faisant des choix clairs et en les assumant, à avoir conscience de ses propres besoins et à savoir les satisfaire ». Cela consiste à ne plus être soumis aux aspects négatifs de son scénario (*des schémas de répétition notamment*).

LES TROIS ROLES DU TRIANGLE DRAMATIQUE

Sauveteur	Victime	Persécuteur
<ul style="list-style-type: none">• Attendre qu'il y ait une demande• Ne pas s'occuper des affaires des autres• Se freiner• Ne pas se projeter dans la situation de l'autre• Aider la personne à trouver SA solution : écouter, reformuler, se taire• S'entraîner à faire confiance• Éviter les messages cachés dans les conseils <p>Le « Sauveteur » parvient à régler les problèmes mais risque de rendre dépendants de lui les « Victimes »</p>	<ul style="list-style-type: none">• Prendre ses responsabilités• Reconnaître et accepter ses propres limites• Demander sans se plaindre• Choisir la bonne personne pour demander (<i>éviter le « Persécuteur »</i>)• Faire confiance• Se convaincre qu'il n'est pas nécessaire de souffrir pour réussir (<i>irrite les autres plutôt que les attendrit</i>). <p>La « Victime » est victime de son propre comportement et de celui du « Persécuteur ». Elle risque d'être un jour Persécuteur, à force d'entasser des frustrations</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ne pas juger et être tolérant• Accepter la contradiction• Accepter les limites des autres et les différences• Limiter ses goûts de pouvoir• Être conscient que dominer l'autre a une fin• Être ouvert au changement• Limiter ses exigences <p>Le « Persécuteur » exprime généralement sa disposition d'esprit par le mépris. Il a sûrement un jour été « Victime »</p>

La solution du triangle dramatique

Le persécuteur = « Mise en action de son affirmation »

Faire comprendre clairement ses besoins, négocier honnêtement sa place et

exprimer ouvertement son opinion. Cela permet d'agir dans son intérêt personnel sans avoir besoin de punir ou de s'approprier le territoire.

La victime = « Reconnaissance adéquate de sa vulnérabilité »

La victime se reconnaît une fragilité momentanée devant une situation. Cependant, elle reconnaît aussi les habiletés adéquates pour agir en fonction de ce qui lui arrive ; la vulnérabilité a un caractère passager. Cet individu qui peut avoir besoin d'aide ne s'en remet pas qu'aux autres pour traverser les difficultés.

Le sauveteur = « Mise en action de sa part de responsabilité »

Ne surinvestit pas et ne vient en aide qu'en fonction du rôle qu'il occupe. Il se concentre sur la qualité du lien à créer, sur la responsabilité et sur le comportement. Parce qu'il est lui-même responsable, il appelle la responsabilité dans les autres et tout le potentiel que les autres ont pour agir et réagir à ce qui leur arrive.

Il offre son aide pour rechercher le comportement d'affirmation adapté qui permettra de résoudre une difficulté.

La personne responsable ne s'approprie pas le problème d'un adulte et, au besoin, se retire d'une interaction qui ne mènerait qu'à la dépendance.

La plupart du temps, c'est autour de deux de ces rôles que nous passons notre temps à communiquer avec l'autre, lorsque nous sommes « embarqués » dans des jeux psychologiques.

Stratégies personnelles

Exemples de jeux courants :

- **Sauveteur** : la personne laisse penser qu'elle agit par esprit désintéressé pour aider l'autre alors qu'elle agit d'abord pour flatter son ego et se donner bonne conscience. Si la victime vient à refuser l'aide, le sauveteur peut se mettre en colère et prendre le rôle de « persécuteur » : « *Allez, laisse-moi faire à ta place* », « *J'essaie seulement de t'aider.* »
- **Victime** : la personne se fait passer pour une victime pour obtenir autre chose : « *Cela n'arrive qu'à moi* », « *Mais qu'est-ce que j'ai fait pour mériter ça ?* », « *J'ai jamais de chance* », « *J'essaie, mais je n'y arrive pas* », « *Je n'en serais pas là si...* », « *Personne ne peut m'aider !* ».
- **Persécuteur** : le persécuteur fait croire à sa victime qu'elle est la cause de ses

malheurs alors qu'il agit d'abord pour son plaisir personnel : « *Tu veux ma mort* », « *Toi, toi, il n'y en a que pour toi* », « *Tu n'es pas assez bien pour...* », « *Tu nous mets en difficulté* », « *Regarde ce que tu m'as fait faire* ».

La trousse de secours du sauveteur (Claude Steiner)

Quand nous nous disons « Je devrais faire quelque chose pour cette personne » ou que nous faisons plus de 50 % du travail, il y a 4 questions que nous pouvons nous poser :

1. Est-ce ma responsabilité ?
2. Suis-je capable, c'est-à-dire compétent ?
3. Ai-je envie de l'aider ?
4. Suis-je invité explicitement ?

S'il y a 4 oui, alors allons-y.

S'il y a 1 non, alors réfléchissons.

S'il y a 2 non, alors n'y allons pas.

Les principes de la contre-manipulation

- Faites des phrases courtes.
- Restez dans le flou.
- Utilisez des phrases toutes faites, des proverbes, des principes.
- Utilisez des généralités : « on ».
- Souriez, surtout en fin de phrase, si le contexte le permet.
- Faites de l'autodérision.
- Restez poli.
- N'entrez pas dans la discussion si elle ne mène à rien ou à la dévalorisation.
- Évitez l'agressivité.
- Ne vous justifiez plus.

En bref, faites en sorte que votre comportement soit celui d'un indifférent.

Quelques outils d'expression de contre-manipulation :

- « C'est votre opinion » (*avis, interprétation, façon de voir...*).
- « On peut le croire ».

- « Vous avez le droit de le penser. »
- « Tout le monde ne pense pas comme vous. »
- « C'est possible. »
- « Cela peut arriver. »
- « Ne vous inquiétez pas pour moi. »
- « J'ai la conscience tranquille. »
- « Je n'en doute pas. »
- « Que voulez vous dire par là ? » ■

DOSSIER

4

« MIEUX JOUER MON RÔLE »

APPRIVOISER MES ÉMOTIONS

« Tout ce qui ne s'exprime pas s'imprime, et tout ce qui est imprimé cherche à s'exprimer. »

Olivier Nunge et Simone Mortera



Subir ses émotions ou les apprivoiser

Sur scène, on apprend à gérer ses émotions, à être en contact avec ! Vos émotions sont alors utiles et bénéfiques et enrichissent le personnage que vous avez à jouer, à condition qu'elles soient maîtrisées et nuancées.

Une émotion est une réaction affective en réponse à un événement précis qui vient de se produire, ici et maintenant. L'éducation et notre environnement font que nous n'exprimons pas totalement nos émotions ou seulement de manière détournée.

Une entreprise n'est-elle pas une scène où se joue en permanence une aventure collective ?

Qui n'a jamais réagi de manière spontanée, impulsive ou incontrôlée face à une situation conflictuelle ? Qui ne stresse pas avant une intervention en public ou un entretien ? Comment démontrer sa légitimité et être crédible si vous vous laissez déborder par vos émotions ?

Se laisser dominer par son émotivité, ressasser une situation sans issue, accorder trop d'importance aux obstacles qui vous font face, sont des réflexes qui peuvent s'avérer dangereux. Il convient de vous questionner sur les astuces, les méthodes pouvant être employées pour limiter ce genre de débordements ou ne plus se faire son « cinéma » avec un film tragique à l'horizon.

Apprendre à relativiser

C'est l'une des clés d'une vie sereine, permettant d'améliorer vos capacités relationnelles, de mieux analyser vos forces et faiblesses.

Apprendre à relativiser, c'est s'accorder un temps pour souffler et un espace pour réfléchir sur la réalité des faits. Il est indispensable de se départir de ce flot de pensées négatives et de croyances qui vous envahissent et affectent votre ouverture d'esprit. Élargir ses perceptions, découvrir des visions et des fonctionnements différents peut vous éviter de douter de vous-mêmes ou des autres et vous faire comprendre que le dialogue est possible.

En somme, pour apprendre à relativiser, il faut savoir lâcher prise, c'est-à-dire mettre de la distance avec ses ressentis et accepter ce qui est comme un état de fait, sans jugement ni culpabilité, avec bienveillance pour soi-même.

Développer votre maturité émotionnelle

Pour développer votre maturité émotionnelle, apprenez à :

- Repérer les émotions qui vous envahissent à un moment donné (*peur, tristesse, colère, joie*).
- Les observer pour comprendre ce qui se passe dans votre corps, votre tête.
- Les nommer.
- Exprimer vos ressentis.
- Vous poser les bonnes questions pour prendre de la hauteur et dédramatiser les situations.
- Surtout les accepter.

C'est en laissant l'émotion vous traverser que vous allez mieux vous connaître et vous autoriser à vivre pleinement qui vous êtes, tout en optimisant vos comportements relationnels.

LES OUTILS

24 Accepter ses émotions

25 Développer sa maturité émotionnelle

26 Se mettre dans la posture d'observateur

27 Élargir ses perceptions

28 Enraciner son identité

29 Évaluer les différents scénarios possibles

30 Se poser les bonnes questions

31 Pratiquer le détachement et le lâcher-prise

OUTIL

24

Accepter ses émotions

TROUVER UN ÉQUILIBRE ÉMOTIONNEL



Colère



Peur



Tristesse



Amour



Dégoût



Trac

En résumé

Émotion signifie en latin « mettre en mouvement », ce qui nous montre bien que les émotions nous poussent à agir. La langue française attribue depuis des siècles une manifestation physique à chacune de nos émotions (« *la peur au ventre* », « *sentir monter la colère* », « *la tristesse me serre le cœur* »).

Les recherches scientifiques menées ces vingt dernières années ont montré que toute émotion s'accompagne de modifications physiologiques. Quelle que soit l'émotion ressentie, elle n'est pas anodine pour le corps. **Les émotions** sont une véritable interface entre le cerveau et le corps.

Insight

Emotion, in Latin, means “to set in motion”, which reminds us that emotions are what incites us to act. Each of our emotions can be associated with a physical manifestation via language metaphors: “butterflies in my stomach”, “feel the anger rising”, “sadness is gripping at my heart”.

*Over the past twenty years, scientific research has shown that every emotion is accompanied by certain physical modifications. Whatever emotion arises, it never remains without consequence for the body. **Emotions** are a vibrant, living interface between the mind and the body.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

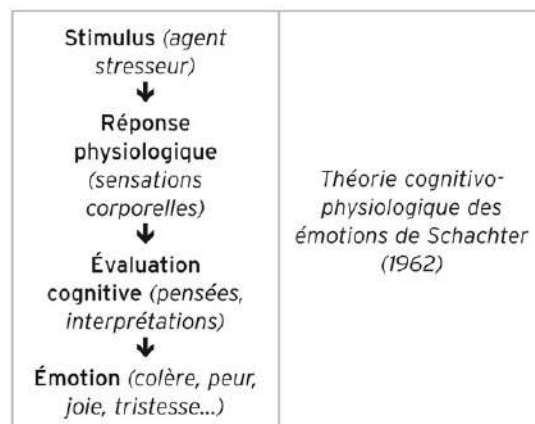
- Connaître les émotions fondamentales.
- Identifier ses propres émotions.
- Savoir accueillir ses émotions.
- « Déconnecter » de nos pilotes automatiques.

Contexte

L'émotion est une réaction affective, en général intense, spontanée, qui a lieu lors d'un événement précis qui vient de se produire ici et maintenant.

Les émotions ont une fonction adaptative et préparent l'organisme à interagir avec son environnement, de manière à assurer son bien-être, sa survie. Les émotions sont innées et apparaissent tôt dans le développement. Ce sont des réactions appropriées de l'être humain face à certaines situations. Toutefois, l'éducation et notre environnement font que nous n'exprimons pas totalement nos émotions ou seulement de manière détournée.

PROCESSUS



Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Apprenez à connaître les 4 grandes catégories d'émotions.
2. Acceptez vos émotions.
3. Entraînez-vous à prendre de la distance et à vous déconnecter de vos « pilotes automatiques ».

Méthodologie et conseils

Les 4 grandes sortes d'émotions :

- **La peur** : de la simple peur à l'état de panique en passant par la crainte, la confusion ou l'angoisse...
- **La colère** : de la contrariété à l'énervement, la rancune, la frustration ou la fureur...
- **La tristesse** : du « vague à l'âme » à la tristesse profonde en passant par l'ennui, le découragement, la nostalgie, le désespoir...
- **La joie** : de la gaieté au grand bonheur, l'harmonie, la sympathie, l'optimisme, l'exubérance, l'enthousiasme...

« Tout ce qui ne s'exprime pas s'imprime, et tout ce qui est imprimé cherche à s'exprimer. » Olivier Nunge et Simone Mortera

Avantages

- Chaque émotion a une signification et nous indique comment nous fonctionnons : quels sont nos besoins, nos valeurs, nos limites ! Elle permet par la suite d'obtenir des changements souhaités, parce qu'identifiés.

Précautions à prendre

- Il est essentiel de prendre de la distance avec ses émotions, notamment celle de la colère, et de ne pas réagir « à chaud », sans pour cela les minimiser, parce qu'elles risqueraient de se retourner contre nous.
- Analyser ce qui a provoqué cette émotion pour travailler la conscience de

soi et l'exprimer ensuite.

- Attention à nos interprétations qui ne sont peut-être pas le reflet de la réalité.
- Le comportement d'un interlocuteur qui a pu déclencher l'émotion chez nous peut être une réaction à notre propre comportement. Il est essentiel de s'interroger sur ce que nous avons pu induire nous-mêmes.

Comment être plus efficace ?

- Les émotions sont des phénomènes transitoires d'intensité très variable, qui ont un début et une fin. Relativiser les émotions et les observer avec une certaine distance.
- Les émotions n'ont pas valeur de vérité. Elles permettent de mieux nous connaître, de savoir ce qui nous affecte, d'identifier nos besoins et nos désirs profonds, et comment nous réagissons.

Des exercices pour prendre de la distance et se déconnecter de ses « pilotes automatiques »

Centrage physique qui favorise la concentration (*pendant environ 3 minutes*)

- Transformer l'état interne en son contraire : par exemple : penser à une émotion difficile, désagréable... ou à une situation dans laquelle on a ressenti une émotion désagréable. Quel serait son contraire ? Qu'est-ce que l'on voudrait ressentir à la place ? » (*peur/sérénité-tranquillité-confiance + colère/sérénité-en accord.*)
- Expiration en vidant l'émotion négative.
- Inspiration sur 7 secondes en se remplissant de l'émotion positive (*en répétant : sérénité, tranquillité, confiance*).
- Pause sur 7 secondes.
- Expiration sur 7 secondes (*le nouvel état entre dans le corps jusqu'au bout des pieds*).

L'attitude de pleine conscience

- Être présent à l'expérience du moment que nous vivons.
- Être sans filtre (*on accepte ce qui vient*).
- Être sans jugement : l'observer, la laisser passer, prendre une distance (*on ne décide pas si c'est bien ou mal, désirable ou non*) = observer comme ça vient !
- Être sans attente (*on ne cherche pas quelque chose de précis*).
- Se déconnecter de nos « pilotes automatiques » par un exercice de relaxation :
 - Observer les pensées.
 - Observer les états émotionnels.

– Noter après l'exercice les émotions, sensations, pensées.

C'est un exercice d'observation de soi : bienveillance, curiosité, accueil : être arrivé à un endroit pour pouvoir en sortir et aller vers le changement.

Favoriser les émotions positives

- Se donner du temps.
- Prendre conscience et se parler à soi-même.
- Partager et raconter.
- Repenser aux bons moments.
- Fêter les bonnes nouvelles.
- Admirer : un lieu, un personnage, la nature...

Il est important dans la « thérapie des émotions » d'écrire, de s'arrêter, de s'observer !

Accepter ses émotions

La lutte ne fait qu'autoalimenter l'émotion

Exemple : Myriam prend la parole en public régulièrement en intervenant comme maître de conférences et en donnant des cours à des étudiants, mais quand il y a un enjeu particulier ou qu'elle doit se trouver face à des personnes qu'elle estime plus importantes parce qu'avec un certain statut ou pouvoir, elle perd tous ses moyens. « Quand je dois prendre la parole en public et qu'il y a un enjeu important pour moi et que je suis face à des investisseurs par exemple, je perds tous mes moyens et il m'est même arrivé une fois de me trouver mal ».

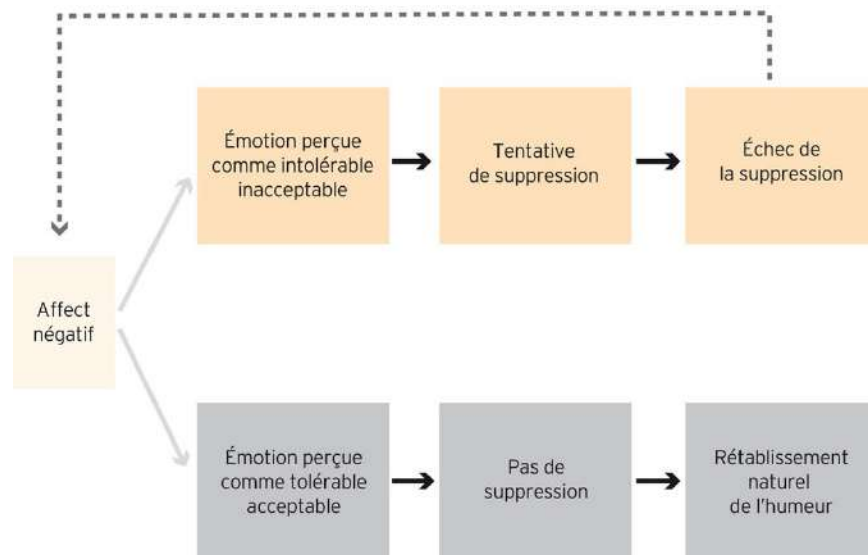
Au cours du coaching, Myriam explique ne pas avoir voulu tenir compte de sa peur et avoir voulu l'ignorer comme si elle n'existait pas.

Si nous n'accueillons pas l'émotion (*comme ici, dans le cas de Myriam, la peur*), il est prouvé scientifiquement que cette émotion prend de plus en plus de place en nous et peut avoir des conséquences sur notre physiologie.

Laissez l'émotion vous traverser et acceptez-la.

« Chercher à faire disparaître une pensée, une émotion ou un souvenir désagréable conduit le plus souvent à mettre précisément au centre de l'attention ce dont on cherche à se distraire. »

1. Repérez les manifestations de l'émotion dans votre corps et mettez des mots sur cette émotion.
2. Comprenez ce qui a déclenché l'émotion : la situation qui a provoqué en vous une manifestation physique.
3. Préparez-vous à travers un exercice comme la respiration, par exemple, à prendre de la distance avec l'émotion.
4. Par la suite, comprenez quel besoin en vous n'a pas été satisfait et quelle valeur a été touchée (cf. [outil 2](#)).
5. Partagez votre ressenti avec des personnes de confiance.
6. Si la charge émotionnelle a été déclenchée par le comportement d'une personne, une fois l'émotion retombée, préparez un entretien à avoir avec cette personne pour recadrer votre relation : exprimez votre ressenti, exprimez vos besoins et vos limites et suggérez-lui de modifier son comportement (cf. [outil 19](#)) ou interrogez-vous sur votre propre comportement qui aurait pu aussi être le déclencheur de la réaction. ■



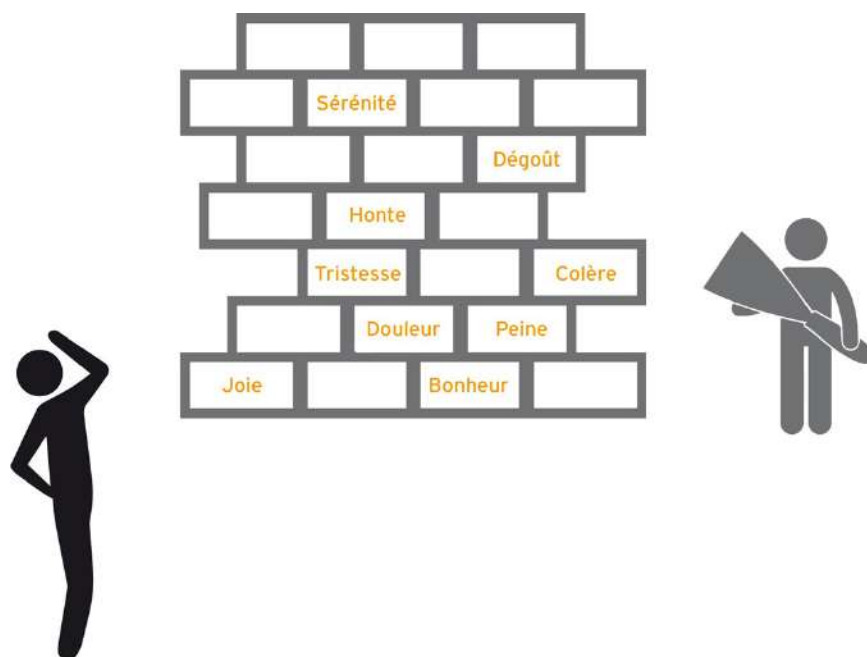
Source : *Modèle de la persistance de la détresse émotionnelle*, Barlow et Allen, 2007.

OUTIL

25

Développer sa maturité émotionnelle

UTILISER SES ÉMOTIONS POUR CONSTRUIRE SON ÉQUILIBRE ET SA CONFIANCE



En résumé

Chaque émotion est un indicateur qui agit dans notre intérêt, même si, sur le moment, nous pouvons avoir des sensations désagréables (*excepté pour la joie*).

Lorsque nous imaginons un échec ou un événement difficile par exemple, notre cerveau ne fait aucune différence entre ce que nous voyons et ce que nous imaginons. La pensée dans ce cas peut jouer le rôle de stimuli. Le fait d'en comprendre le processus et la place nous permet de mieux en contrôler

les effets et nous utilisons ainsi **la force de nos émotions**, sans nous laisser dominer par elles.

Insight

Even if our first impression of an emotion may be disagreeable, all emotions are indicators that ultimately act in our own self-interest.

*For instance, when we imagine failure or a difficult event, our brain does not differentiate between what we see and what we are imagining: in this case, our thoughts serve as stimuli. By grasping the way this mechanism works and what its purpose is, we can learn to better control its effects, thus harnessing **the power of our emotions** for profitable use without letting them overwhelm us.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Comprendre le fonctionnement de l'émotion et son rôle.
- Savoir s'auto-questionner pour la gérer.
- Savoir « apprivoiser » ses émotions.
- Comprendre la signification des émotions.

Contexte

Comme nos organes vitaux, chacune de nos émotions a une signification et une utilité : après avoir identifié notre émotion et l'avoir acceptée (*cf.* [outil 26](#)), essayons de repérer ce qu'elle est en train de nous dire en se manifestant et déterminons la nature de notre besoin pour le décoder de plus en plus vite, par la suite.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Repérez votre émotion en toute conscience.
2. Décrivez les faits avec plus de distance pour « décontaminer » chaque émotion.
3. Attribuez un sens et faites confiance car chaque émotion agit dans votre intérêt.
4. Agissez, adoptez de nouveaux comportements, trouvez des options.

Méthodologie et conseils

Chaque émotion a sa signification et son utilité :

- **La peur** sert à nous signaler les dangers ou les menaces. Notre besoin dans ce cas est d'être rassuré. Elle dure le temps de résoudre une situation menaçante présente ou future. Dans le milieu professionnel, la peur est souvent un conflit entre le besoin de répondre à un critère de réussite personnelle et le sentiment de ne pas être à la hauteur.
- **La colère** sert à mobiliser notre énergie pour faire changer les situations et les comportements qui ne nous conviennent pas. Elle nous signale un problème. Les principales sources de la colère sont l'incompréhension (*le sentiment de ne pas pouvoir se faire entendre ou comprendre*), la frustration (*se retrouver devant un fait accompli sans avoir pu exprimer son opinion dans la situation, un rendez-vous pris sans avoir été consulté, etc.*). Notre besoin, dans ce cas, est d'être respecté.
- **La tristesse** sert à nous faire accepter ce qui ne peut être changé. C'est une réaction adaptée devant une perte. Notre besoin, dans ce cas, est d'être consolé. Elle favorise la reconstruction de la vie autour de cette perte et participe au processus de deuil (*cf. [outil 31](#)*). Elle nous indique quand lâcher prise, quand changer de cap.
- **La joie** sert à partager avec d'autres, à faire circuler un flux d'énergie et de vitalité. Notre besoin dans ce cas est d'être apprécié, reconnu, aimé. La joie nous signale que nous avons atteint un but, réussi quelque chose. Elle est un moteur. Grâce à elle, tout devient possible. Nous nous sentons exister, nous augmentons notre vitalité.

« La folie, c'est de se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent. » Albert Einstein

Avantages

- L'identification de ses valeurs, croyances, perceptions et sensations permet de réajuster notre vision des personnes et des situations, en fonction de la réalité, d'apprendre à se connaître soi-même et d'établir des relations interpersonnelles plus saines.

Précautions à prendre

- Il peut être inconfortable, voire désagréable de se « plonger » dans un questionnement par rapport à soi-même, parce que nous n'avons pas forcément envie de revenir sur le passé et que nous cherchons à nous protéger, pour ne pas souffrir.
- Pour apprendre à gérer nos émotions, c'est un point de passage « obligé » qui nous permettra de prendre la distance nécessaire, plus tard.

Comment être plus efficace ?

Petit tableau de bord pour repérer et gérer ses émotions

La peur (*conflit*)

Reprenez une peur que vous vivez actuellement, décrivez la situation :

- Qu'est-ce qui se passe ?
- Prenez conscience de vos croyances, de vos valeurs, de votre imaginaire à propos de cette peur.
- Que ressentez-vous sur le plan physique ? (*Que dit votre corps ?*)
- Qu'attendez-vous de cette situation ? De quoi avez-vous besoin ?
- Que pouvez-vous faire pour vous rassurer ?
- Qu'allez-vous faire pour vous protéger ?

La colère (*mobilisateur*)

Reprenez une colère que vous vivez actuellement, décrivez la situation :

- Qu'est-ce qui se passe ?
- Prenez conscience de vos croyances, de vos valeurs, de votre imaginaire à propos de cette colère.
- Que ressentez-vous sur le plan physique ? (*Que dit votre corps ?*)
- Qu'attendez-vous de cette situation ? De quoi avez-vous besoin ?
- Qu'allez-vous faire pour obtenir un changement ? : faire cesser le fait ou le comportement gênant, obtenir réparation, redéfinir les territoires respectifs, réajuster la perception que vous avez de votre propre territoire.
- Qu'allez-vous faire pour exprimer cette colère ?
- Quel est le lieu privilégié ?

La tristesse (*permet de lâcher prise*)

Repérer un deuil que vous vivez en ce moment :

- Décrivez la situation. Que s'est-il passé ? Quelle perte avez-vous subie ?
- Prenez conscience de vos croyances, de vos valeurs, de votre imaginaire à propos de ce deuil.
- Que ressentez-vous sur le plan physique ? (*Que dit votre corps ?*)

- Où en êtes-vous des étapes du deuil ?
- Qu'attendez-vous de cette situation ? De quoi avez-vous besoin ?
- Que pouvez-vous faire pour vous consoler ?
- Qu'allez-vous faire pour bien terminer votre deuil, en respectant les étapes ?

La joie (*moteur : partage relationnel = un élan = tout devient possible*)

Repérez un moment de joie que vous vivez en ce moment ou que vous avez vécu récemment :

- Décrivez la situation. Que s'est-il passé ? Quel événement merveilleux vous est-il arrivé ?
- Prenez conscience de vos croyances, de vos valeurs, de votre imaginaire à propos de ce plaisir ?
- Que ressentez-vous sur le plan physique ? (*Que dit votre corps ?*)
- Qu'attendez-vous de cette situation ? De quoi avez-vous besoin ?
- Qu'allez-vous faire pour capitaliser l'énergie de cette joie ?

EXERCICE « Colère/besoins »

- Pensez à une situation où vous avez ressenti une émotion de colère.
- Recherchez ce qui l’a déclenchée, ce que vous avez ressenti et pour quelles raisons vous vous êtes mis en colère.
- Identifiez à froid les sentiments plus profonds qui ont conduit à cette colère.
- Reportez-vous à la pyramide de Maslow pour identifier quels besoins n’ont pas été satisfaits et les sentiments éprouvés (cf. [outil 13](#)).

Évaluez, selon les critères suivants :

	Tout à fait vrai	Plutôt vrai	Plutôt faux	Tout à fait faux
Vous attendiez-vous à réagir de la sorte ?				
Cette expérience est désagréable ou vous a-t-elle soulagé au total ?				
Avez-vous pu satisfaire ainsi vos besoins ?				
Avez-vous pu maîtriser et ne pas dépasser une limite fixée ?				
Cette réaction est-elle en accord avec l’image que vous voulez donner aux autres avec votre conception des relations humaines ?				

Pourquoi nous « trafiquons » nos émotions ?

Pourquoi trafiquons-nous nos colères ?

À cause de nos croyances comme « la colère est mauvaise conseillère », « être en colère, c’est être méchant, anormal... » La colère accumulée cherche à ressortir sous un mélange de sentiments tels que l’angoisse, l’anxiété, la dépression, la culpabilisation qui est une colère rentrée ou sous forme somatique : ulcères, problèmes cardiaques... Exprimer sa colère permet d’éliminer les tensions ; l’élimination émotionnelle est aussi importante que l’élimination physique. Il s’agit de contrôler ses émotions, non pas de les empêcher ; exprimer sa colère sur le moment n’est pas toujours approprié, il faut donc apprendre à la différer : dans un temps, un lieu protecteur, pour extérioriser cette colère avant qu’elle ne nous fasse du mal.

Pourquoi trafiquons-nous nos tristesses ?

Le prix à payer est le passage par une certaine souffrance et nous n'aimons pas cela. Nous sommes tentés de nier la réalité, de la remplacer par des substituts : le travail, le tabac, l'alcool, la soif de pouvoir, l'argent... En tentant d'échapper à la douleur de la perte, nous risquons d'entraver le processus de deuil.

Pourquoi trafiquons-nous nos peurs ?

Souvent, nous avons entendu dans notre enfance qu'on ne doit pas avoir peur, qu'il faut être fort, etc. Nous n'osons plus exprimer nos peurs, car nous considérons qu'elles représentent une faiblesse.

Pourquoi trafiquons-nous nos joies ?

Nous n'osons pas nous réjouir de nos réussites ou bien nous ne sommes déjà plus dans le présent de la réussite et nous nous projetons dans un futur incertain. Nous avons oublié de profiter et de savourer le moment présent. ■

OUTIL

26

Se mettre dans la posture d'observateur

DEVENIR SON PROPRE SPECTATEUR



En résumé

De la réalité, chacun se fait son idée. Selon Paul Watzlawick : « De toutes les illusions, la plus périlleuse consiste à penser qu'il n'existe qu'une seule réalité. En fait, ce qui existe, ce sont différentes versions de la réalité dont certaines peuvent être contradictoires... »

Ainsi nos mots n'ont pas la même saveur et n'expriment pas la même réalité pour tous, ce qui risque d'entraîner de nombreux conflits et souffrances humaines.

Nous pouvons **changer notre perception** en vivant une expérience dans un

contexte différent.

Insight

Everyone has their own image or idea of reality. According to Paul Watzlawick, “the most dangerous self-deception is the belief that there is only one reality; more likely there are countless conceptions of reality, which can be contradictory.”

Thus, the words we speak do not have the same “flavor” and do not express the same reality to everyone: the risk of entering into conflict and causing human suffering is great.

*We can **modify our perception** by reliving the same experience in a different context.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Faire le tri dans sa propre version de la réalité.
- Éloigner les confusions pour raisonner différemment.
- Éviter de se stresser avec ses propres interprétations.

Contexte

Paul Watzlawick distingue deux niveaux de réalités : la réalité de premier ordre qui désigne les propriétés mesurables des choses, que l'on peut vérifier de façon objective, répétable et scientifique, et la réalité de second ordre qui représente la signification et la valeur que nous lui accordons, c'est-à-dire notre interprétation, fondée sur notre perception et notre vision du monde.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Relativisez : passez par une démarche de questionnement vis-à-vis de la situation afin de l'analyser de la façon la plus neutre, en étant observateur de vos pensées et émotions pour voir quelle est votre propre part d'interprétation :

- Êtes-vous concerné(e) de près, de loin ?
- Est-ce prioritaire ? Quel est l'enjeu ?
- Quelles sont les conséquences ?
- Combien de temps cela va-t-il durer ?
- Cela va-t-il se reproduire ou non ?
- Les autres pensent-ils comme vous ou différemment ?

2. Positivez : cherchez à faire le point sur ce qu'une situation peut apporter et réfléchir au sens qu'il faut lui donner (*tout n'est peut-être pas aussi sombre !*) :

- Quels sont les aspects positifs ?
- Les bénéfices immédiats ou futurs de la situation ? Pour vous et pour les autres ?
- Quel sens la situation pourrait-elle prendre pour vous ?

3. « Dé-stéréotypez » : repérez vos propres tendances à reproduire des pensées toutes faites, des « étiquettes » posées par les autres sur des personnes ou des situations, en abandonnant vos *a priori*, vos croyances, vos jugements et vos scénarios habituels (*exemple : « Je me fais toujours avoir », « Ça se passe toujours comme ça dans les entreprises »...*).

4. Évitez de « globaliser » : gérer de façon plus efficace un objectif à atteindre en l'approchant différemment, en le décomposant par étapes programmées avec des objectifs intermédiaires et des « *dead line* » dans le calendrier.

- Séparez les parties du tout et identifiez celles qui dépendent de vous et celles qui n'en dépendent pas.
- Identifiez ce sur quoi vous pouvez agir ou commencer à agir, et comment.

« *Il n'y a pas de grande tâche difficile qui ne peut être décomposée en petites tâches faciles* » (*adage bouddhiste*).

Méthodologie et conseils

Acceptez de vous mettre dans une posture d'observateur de votre interprétation, comme si vous le faisiez pour votre meilleur ami, avec neutralité. Cette posture vous permet d'éloigner des croyances qui vous limitent et d'imaginer d'autres possibilités d'action. ■

« Toute expérience est subjective. Notre cerveau crée les images que nous pensons percevoir. » Gregory Bateson

Avantages

- Soumettre ses émotions, ses réactions à la critique de son intelligence, se poser les bonnes questions, permet de faire le tri, de mettre des priorités dans sa vie et de consacrer son énergie à ce qui est réellement important.

Précautions à prendre

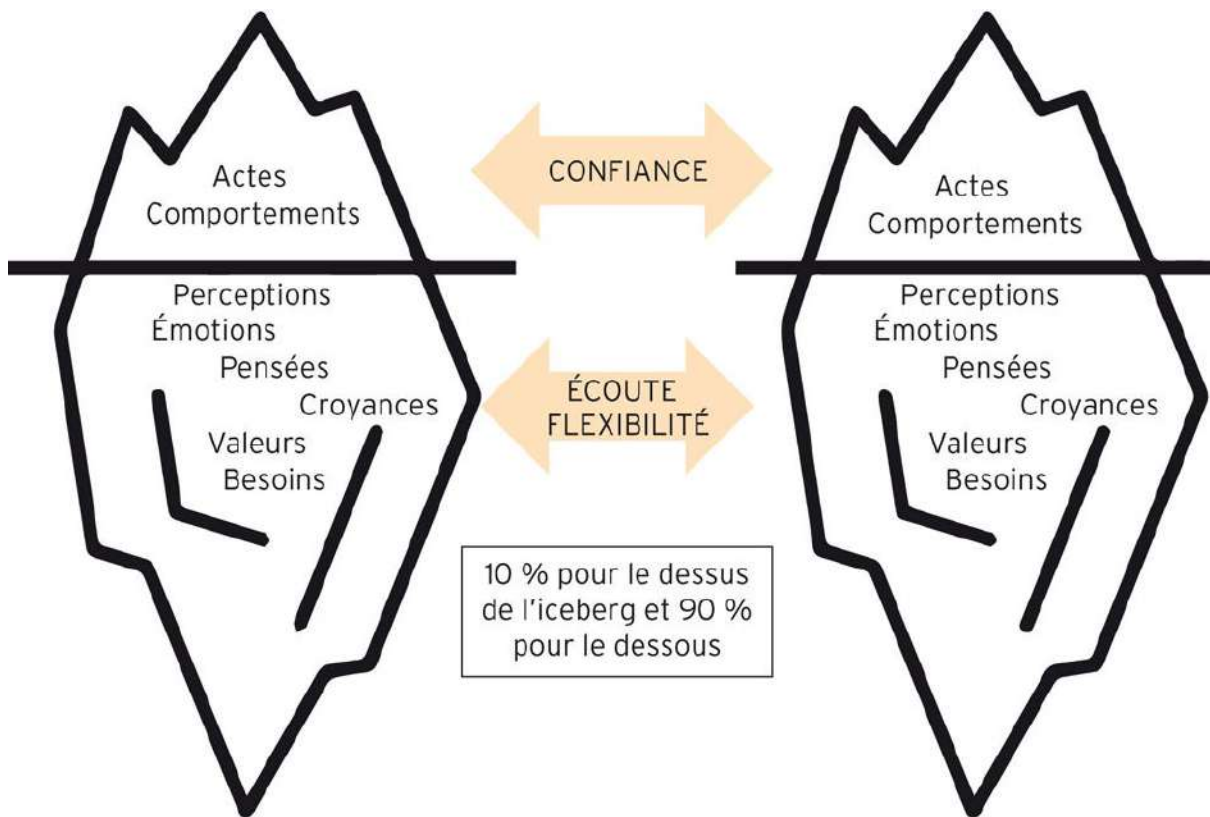
- Prenez le temps de savourer chaque étape terminée et l'avancement des tâches effectuées.
- Surtout, pensez à vous féliciter dès qu'un objectif est atteint !

OUTIL

27

Élargir ses perceptions

DÉCOUVRIR DES VISIONS DIFFÉRENTES



En résumé

La métaphore de l'iceberg est souvent utilisée pour parler de culture. La partie invisible (90 %), joue un rôle central dans l'équilibre de l'iceberg : ce sont nos besoins, valeurs, croyances. Elles sont la fondation des manifestations visibles (10 %) : nos attitudes, comportements, discours, images, actions.

Pour **élargir notre propre culture** et notre vision, comprendre ce qui motive une personne à se comporter de telle ou telle manière et établir une relation

interpersonnelle empathique et constructive dans le dialogue, nous devons apprendre à sortir de notre zone de confort.

Insight

The iceberg metaphor is often used when referring to the subject of culture. The invisible portion of the iceberg (90 %) provides essential balance: it comprises our needs, values and beliefs. They are the subjacent foundation of the iceberg's visible portion (10 %), where our attitudes, behaviors, discourse, image and actions become manifest.

*In order to **broaden our culture** and our worldview, to grasp why people behave in certain ways, and to establish an empathetic, constructive relation with them based on mutual dialogue, we need to learn to abandon our comfort zone.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Savoir mettre des mots sur son propre ressenti et le formuler.
- Faire prendre conscience à son interlocuteur de l'impact de son comportement sur soi.
- Se donner mutuellement quelques clés de notre fonctionnement : perceptions, ressenti...
- Établir une relation de qualité qui répond au degré de satisfaction des deux interlocuteurs.

Contexte

Cet outil s'utilise dans le cadre d'une relation interpersonnelle que vous avez besoin d'ajuster ou de consolider pour mieux vivre ou mieux travailler ensemble, dans un climat de confiance, agréable et productif.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pour accepter l'autre, il est important de mieux comprendre ses perceptions, émotions et pensées qui se cachent sous la « ligne de flottaison » de son iceberg. Quelques questions peuvent vous y aider :

- « Est-ce que je perçois seulement la partie visible de l'autre iceberg ? »
- « Sur quelles bases je fonde mes perceptions et interprétations ? »
- « Est-ce que je comprends vraiment ce que je vois chez l'autre, suis-je inconscient ou/et ignorant de la partie invisible de l'iceberg de l'autre ? »
- « Et qu'en est-il si je suis aussi ignorant ou/et inconscient de la partie invisible de mon propre iceberg ? »
- « Comment je peux mettre des mots sur ce que je vis ? » (cf. [outil 27](#)).

Ces questions sont d'autant plus utiles si vos interactions avec d'autres personnes ont un impact émotionnel et que vous ressentez le besoin de l'exprimer pour évacuer une tension ou faire part du plaisir à travailler en collaboration avec l'autre.

Par le dialogue, vous allez comprendre et voir ce qui se passe en dessous, chez l'autre et chez vous.

Factuellement, demandez-vous : « Qu'est-ce que je vois chez l'autre et quel jugement je porte par rapport à ce que je vois ? » (*Ce que je me raconte, moi, avec mes propres valeurs... en réaction aux comportements que j'observe*).

Méthodologie et conseils

La partie visible de l'iceberg (*comportement, posture, apparence, discours, réactions, actes*) repose sur une partie invisible (*pensées, émotions, valeurs, normes, croyances, besoins fondamentaux*) bien plus importante, qui lui donne un fondement et un sens. Quand on voit un comportement, on ne voit pas forcément ce qui se joue à l'intérieur !

« Une des plus grandes découvertes de notre temps, c'est que l'humain peut changer sa vie en changeant son attitude face à celle-ci. » William James

Avantages

- Cette métaphore est très utile pour réfléchir aux relations importantes entre les diverses composantes d'une discussion entre deux personnes.
- C'est faire un pas vers davantage de compréhension et vers l'acceptation de la différence.
- Cela peut être un enrichissement par des complémentarités.

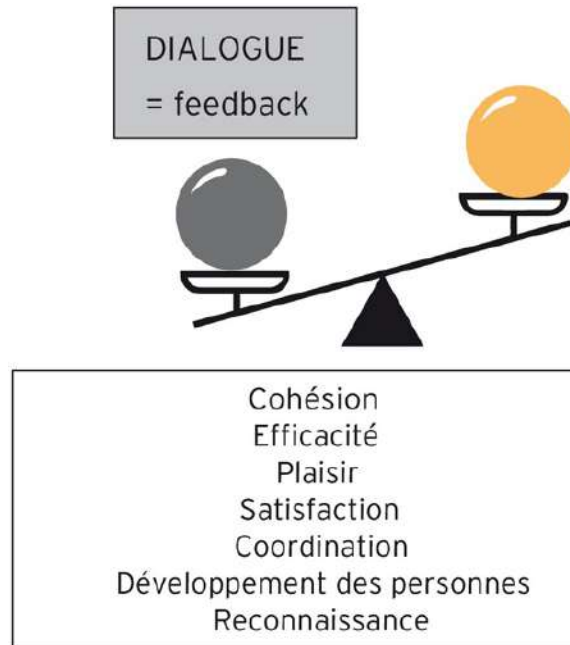
Précautions à prendre

- Les interactions de pouvoir, de dépendance, d'influence sont nombreuses et complexes, voire parfois contradictoires entre les deux parties de l'iceberg, et le contexte exerce lui aussi son influence.

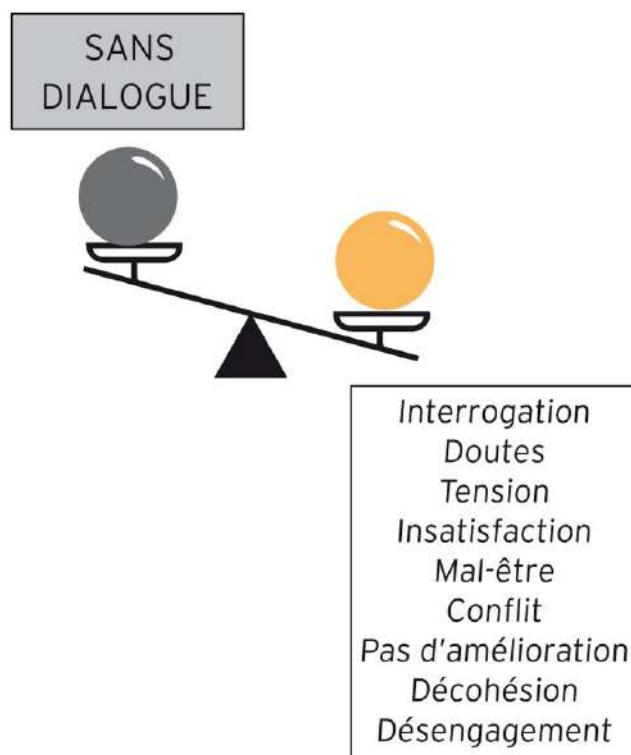
Comment être plus efficace ?

Que va permettre notre ouverture au dialogue ?

Le dialogue permet de réduire les écarts de perception, de mieux se comprendre et comprendre l'autre.



Si pas d'ouverture au dialogue ?

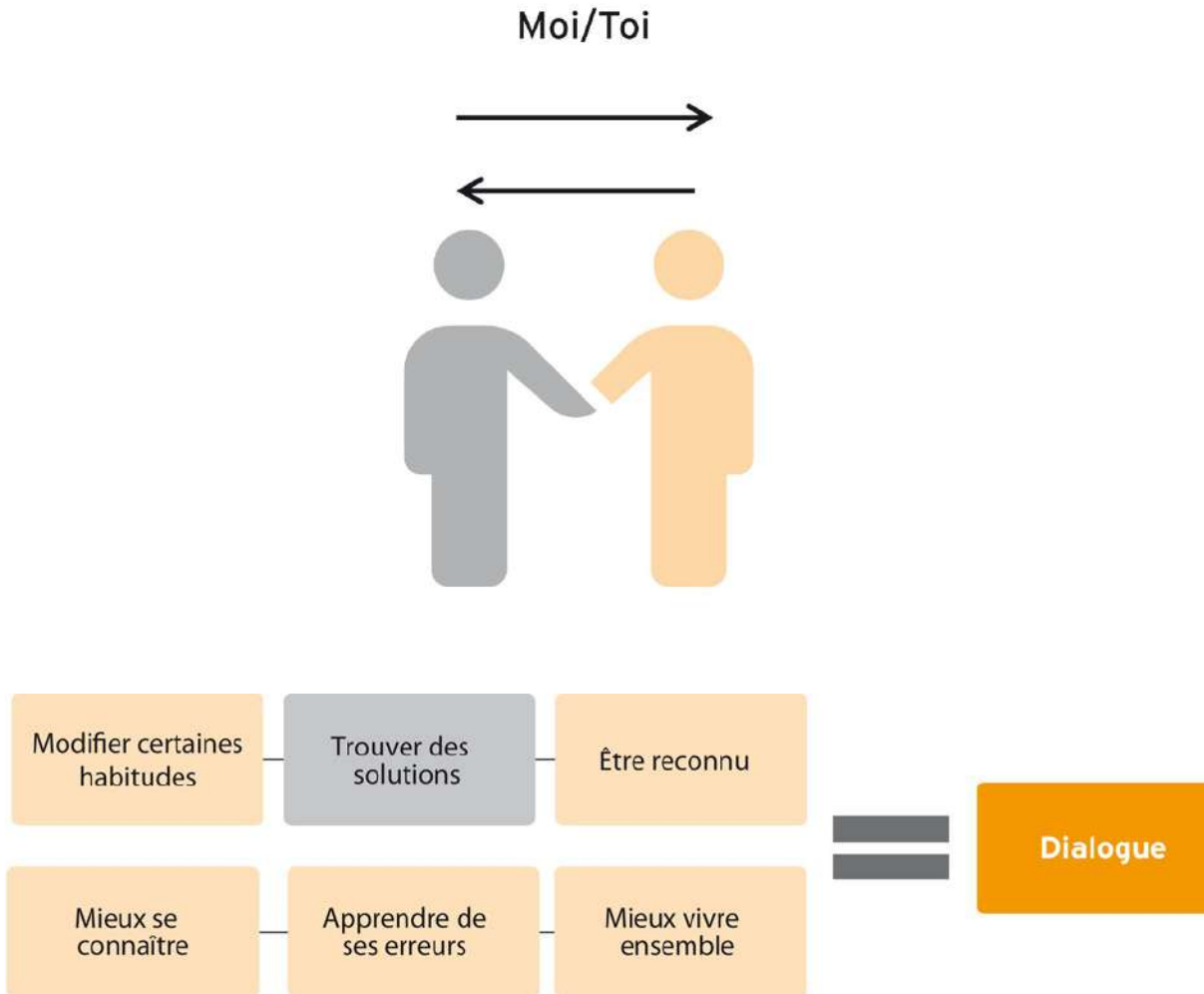


Ajuster notre fonctionnement collaboratif personnel ou professionnel

Dans une relation, nous sommes 3 : toi, moi et l'interaction entre nous deux. Nous avons donc chacun 50 % de part de responsabilité sur l'interaction. Partant du postulat que je ne peux pas changer l'autre, je vais chercher à ouvrir mon champ des possibles et à découvrir des visions différentes, en sortant de ma zone de confort pour comprendre comment l'autre fonctionne.

Je vais lui exprimer mes attentes, mes besoins, mes limites, mes envies pour me sentir en confiance et ressentir de la satisfaction dans notre collaboration. Ce qui va me permettre également de faire un véritable travail personnel, en sortant de ma bulle, pour aller vers celle de l'autre.

De même, je vais demander à mon interlocuteur quelles sont ses attentes, ses besoins, ses limites, ses envies pour établir une relation constructive dans laquelle il se sentira en confiance et qui lui apportera satisfaction.



Comment ouvrir le dialogue ?

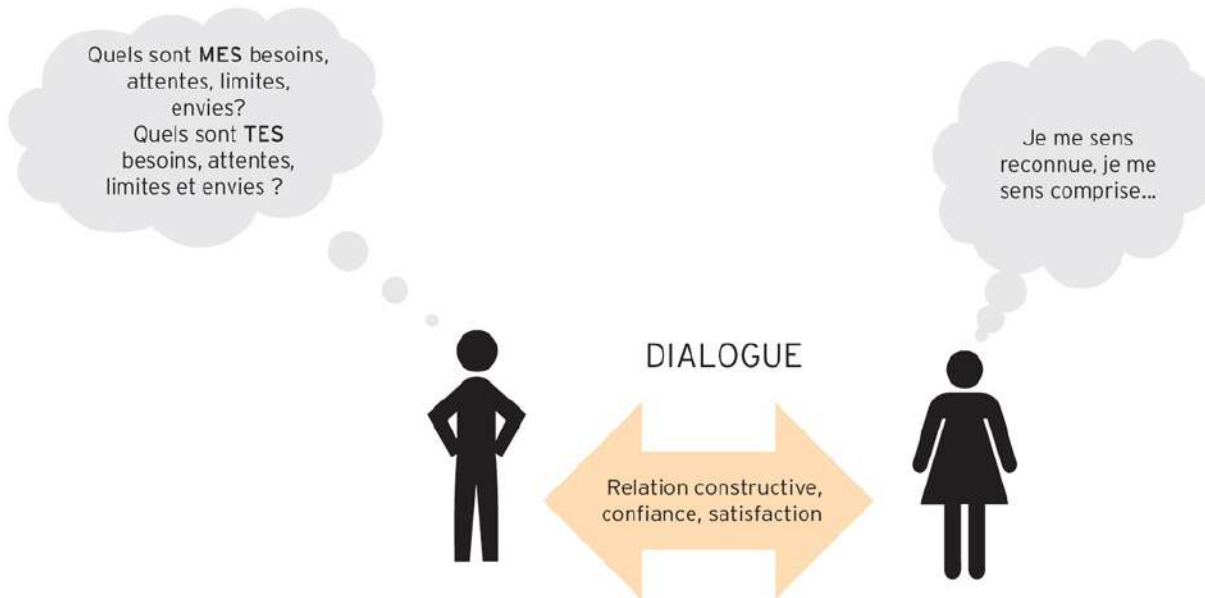
Je te vois fonctionner comme cela, quel est ton mode d'emploi ?

« Tu vois, quand tu réagis comme ça vis-à-vis de moi, voilà la répercussion, la résonance que cela a sur moi. »

- Tous nos comportements sont dictés par le dessous de l'iceberg.
- On ne peut pas juger quelqu'un car on ne sait jamais ce qui se passe à l'intérieur de lui.
- Je juge souvent le comportement de l'autre en fonction de mes propres croyances.
- Il est important de ne pas s'arrêter au seul comportement que j'observe, d'aller voir sous la zone de « flottaison » de l'autre (*pas plus bas, c'est le domaine des*

psys).

- Pour être capable de faire cela, il y a nécessité de faire de même pour soi avant : se questionner sur le dessous de sa propre zone de flottaison pour comprendre ses émotions qui ont été touchées par le comportement de l'autre.
- Pour aller sous la ligne de flottaison, **il faut de la confiance**, de l'écoute et l'envie de comprendre l'autre. ■

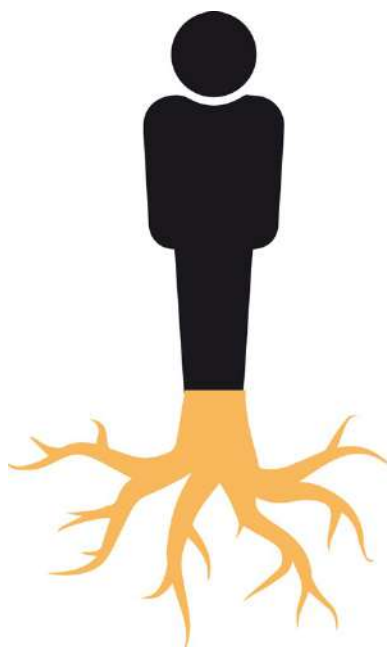


OUTIL

28

Enraciner son identité

CHERCHER SON « JEU » INTÉRIEUR



En résumé

« Beaucoup d'hommes et de femmes refusent d'incarner certains de leurs personnages et laissent dans l'ombre la moitié d'eux-mêmes... Nous sommes avant tout des acteurs humains » (*Arnaud Riou*). Nous jouons des rôles tous les jours pour convaincre, parler en public, défendre un projet, être parent, collègue, manager... Il s'agit d'une manifestation du soi, d'une expression personnelle (*verbale et non verbale*), significative de l'être humain. Nous sommes plusieurs personnages à l'intérieur de nous-mêmes et si nous l'acceptons, nous nous réunissons dans notre globalité, **nous nous relions à nous-mêmes**.

Insight

*“Many men and women refuse to incarnate some of their ‘characters’, thus abandoning half of themselves to a shadow existence. [...] We are first and foremost human actors” (Arnaud Riou). Every day, we play certain roles to convince others, speak in public, defend a project, be a good parent, colleague or manager. These are significant manifestations, personal (verbal and non-verbal) ways we express ourselves as human beings. Inside ourselves, however, we are several ‘characters’. Once we accept this, we can integrate them into a new, whole personhood, and **establish a more authentic connection with our selves.***

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- S'autoriser à aller chercher nos différents « personnages » pour accepter ce que nous sommes.
- S'entraîner à explorer différentes manières de s'exprimer face à une situation.
- Se sentir prêt à faire face à une situation ou une personne qui nous provoque du stress.

Contexte

Cet outil est à utiliser pour expérimenter des comportements différents afin de choisir le plus cohérent, adapté et « incarné », pour se préparer à agir plus sereinement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Décrivez la scène (*personnelle ou professionnelle*) que vous allez avoir à « jouer » dans la réalité.
2. Préparez votre entretien ou votre intervention en public.
3. Faites le point sur votre processus interne de pensées :
 - Qu'est-ce que vous envisagez comme scénario ? Y en a-t-il plusieurs ?
 - Listez les différents scénarios qui vous viennent à l'esprit.
4. Entraînez-vous à voix haute sur chaque scénario, en sortant de votre zone de confort et même en caricaturant : surprenez-vous !
5. Décrivez pour chaque scénario, une fois la répétition faite :
 - Ce que vous vous dites.
 - Ce que vous ressentez.
6. Sélectionnez ensuite le « jeu » qui vous semble le plus juste (*et pas forcément celui que vous avez l'habitude de jouer*).
7. Répétez-le plusieurs fois, à voix haute, avec la posture et les gestes, jusqu'à ce que vous ressentiez intérieurement la vibration juste et cohérente.

Méthodologie et conseils

Dans le travail de l'acteur, il n'est pas toujours nécessaire de comprendre pour qu'il se passe quelque chose d'essentiel. Il est important aussi de pouvoir accepter le fait d'expérimenter, de tâtonner, de chercher, de trouver d'autres façons d'aborder un rôle, de vivre plusieurs fois un même exercice, de manière différente, et d'intégrer sans passer par la pensée dans l'immédiat. La compréhension peut se faire bien plus tard. Il s'agit de rejouer la scène pour trouver la bonne mesure, de la faire vivre jusqu'à ce qu'elle devienne juste, pour pouvoir « l'incarner » lorsque sera venu le moment. Cela va permettre l'installation de la confiance, de par la répétition et le dépassement de ses émotions. Le but essentiel est de se placer dans un état créateur à l'intérieur duquel l'inconscient agira naturellement. En travaillant sur le comportement externe, cela permet de « se surprendre » et de découvrir des ressources jusque-là inconnues, ce qui rend possible la transformation de certaines

croyances négatives en positives et de changer sa représentation mentale.

*« Tout le monde est un génie, mais si vous jugez un poisson sur sa capacité à grimper à un arbre, il va passer toute sa vie à penser qu'il est stupide...
Albert Einstein*

Avantages

- Découvrir les richesses de ses différentes facettes pour accéder à sa globalité.
- Accepter avec bienveillance ses propres contradictions.
- Développer sa présence par la conscience.

Précautions à prendre

- Vous pouvez penser avoir l'air ridicule de parler à haute voix, mais c'est ce qui permet de reconnaître un écho juste.
- Vous surprendre en jouant différents personnages peut vous paraître artificiel, mais c'est pourtant aussi de cette façon que vous pouvez apprendre à découvrir complètement ce que vous êtes !

Comment être plus efficace ?

Le travail sur le comportement permet d'être un déclencheur. Les comportements s'affinent, les capacités se développent, les croyances se mobilisent et l'identité se forme progressivement.

Il s'agit également avec ces techniques d'être dans un travail de recherche personnelle et de trouver une unicité entre le corps, le cœur et l'esprit.

Construire les ressources tête, cœur et corps pour alimenter la dynamique de sa propre évolution

L'être humain utilise trois formes d'énergies avec une attitude préférentielle dans laquelle il a construit des ressources. Ces notions sont utilisées dans de nombreuses méthodes de développement personnel pour mieux comprendre nos moteurs internes :

- **L'énergie tête** favorise la réflexion, l'analyse, l'anticipation, la conceptualisation avec un besoin de structure, de maîtrise des détails, de précision pour évaluer tous les risques. La raison l'emporte sur les émotions. Son appétence pour le rationnel et l'analytique lui donne parfois une image de froideur quand elle exprime cette attitude à l'extrême. Son estime de soi est fondée sur une évaluation claire de ses performances possibles avec une volonté d'avoir tout traité. Quand elle ne peut répondre à son injonction « sois parfaite » (cf. [outil 4](#)), elle s'estime en danger, peut se fermer et perdre toute capacité à coopérer.
- **L'énergie cœur** favorise la relation. Elle est centrée sur l'humain, la communication et les ressentis. Elle exprime facilement ses sentiments et ses émotions. Être prise en compte en tant que personne est un moteur pour sa contribution, ce qui répond à son besoin d'exister dans le regard d'autrui et le collectif. Ces personnes sont plus facilement impactées par les états d'âme, les humeurs et les comportements des autres. Son injonction est « fais plaisir ou sois gentil ». Elle peut facilement se dévaloriser si elle n'est pas reconnue. Le risque de conflit provoque des peurs du rejet, et si l'atmosphère n'est pas favorable, elle se met en retrait et rumine le passé.
- **L'énergie corps** favorise l'action et le résultat. L'important pour elle est d'avancer, d'être dans le mouvement, avec tous ses sens en éveil pour récolter les informations et les signaux. Elle s'adapte très vite pour répondre aux besoins

de la situation. Elle est davantage dans la sensation que la réflexion, ce qui parfois peut l'amener à aller trop vite ou à mal évaluer les risques. En ce qui concerne son estime de soi, ce qui compte, c'est la valeur qu'elle s'accorde et elle a donc une naturelle grande confiance en elle, ce qui lui permet de rebondir quoi qu'il arrive. Remporter des défis lui permet de nourrir son injonction qui est « sois fort et fais vite ». Elle surévalue souvent son estime de soi, ce qui peut l'entraîner dans des comportements de dominance. Elle est capable de passer en force et veut le résultat à tout prix.

Les ressources de ces trois énergies sont utiles au quotidien.

Nous avons tendance à rester dans nos zones de confort. Cela demande d'envisager la situation autrement pour nous adapter et découvrir la ressource d'une autre énergie comme importante pour répondre aux besoins d'une situation et augmenter notre performance. **Une énergie tête** aura davantage de difficultés à envisager de passer à l'action sans avoir évalué tous les risques. Elle ne se met pas en capacité de développer l'écoute de son intuition pour passer vite à l'action. Dans certains contextes, cette ressource va lui manquer pour être performante. *A contrario*, l'énergie-corps a besoin d'anticiper et d'évaluer pour passer à l'action. L'énergie-cœur ne doit pas toujours attendre l'approbation de chacun pour passer à l'action quand le contexte demande une réponse rapide. ■

Source : Extrait du livre *L'estime de soi au cœur du management*, R. Balducci, J. I. Penot, Gereso Éditions, 2017.

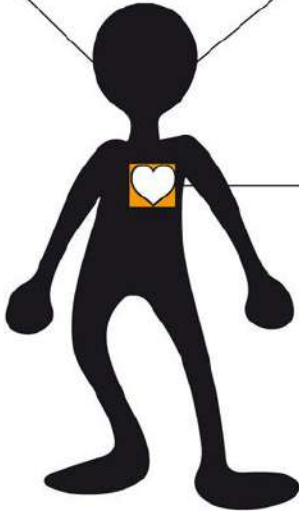
**QUELLES SONT NOS DIFFÉRENTES
RESSOURCES POUR NOUS RECENTRER,
ÊTRE JUSTE ET AFFIRMER SA PRÉSENCE ?**

Esprit = cerveau gauche
Réflexion
Analyse
Structure
Rationnel
Conceptualisation

Esprit = cerveau droit
L'imaginaire
La créativité
La sensibilité

Corps
La réalisation = concrétisation
Enraciner
Réaliser quelque chose
Incarner « l'immédiateté »
Action

Cœur
Les émotions
Les vibrations
Les sensations
La motivation
Le contact avec les autres
La communication
interpersonnelle

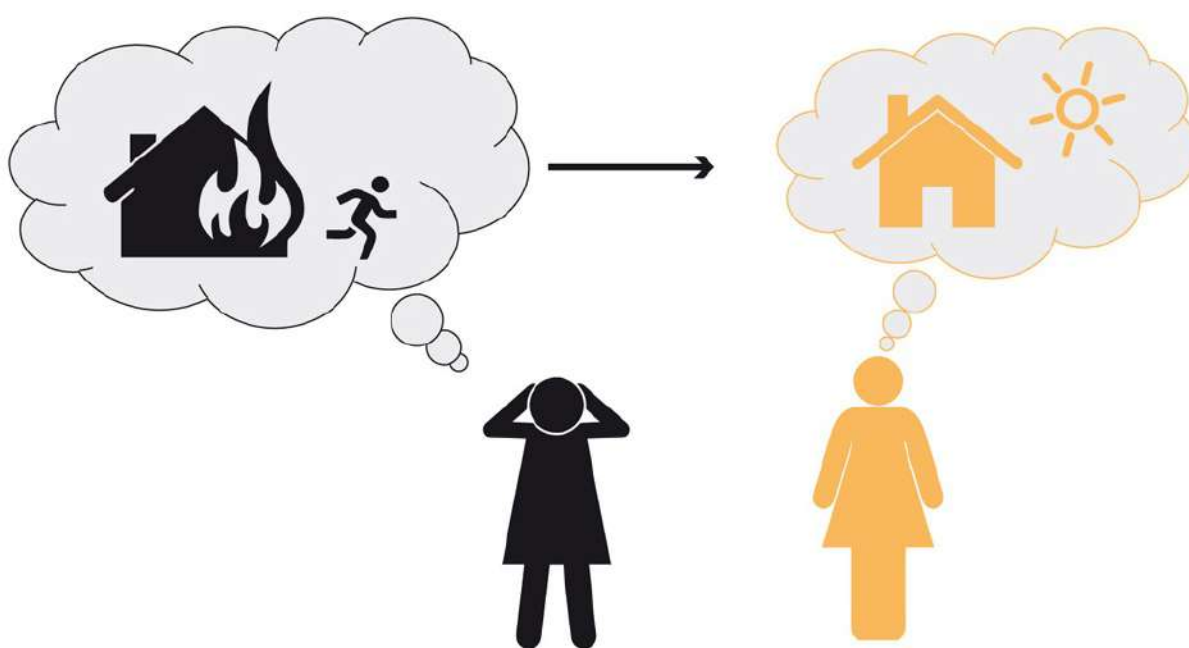


OUTIL

29

Évaluer les différents scénarios possibles

TRANSFORMER UN SCÉNARIO « CATASTROPHE » EN SCÉNARIO IDÉAL



En résumé

Une émotion forte peut provoquer une tendance à **transformer la réalité** en scénario catastrophe et cette projection négative renforce ainsi d'autres émotions amplifiées, telles que la colère, la peur, la tristesse...

La réalité objective est alors interprétée et déformée. Cela peut devenir un cercle vicieux et nous entraîner dans une réelle détresse.

Pour échapper à ce scénario catastrophe ou tout au moins éviter les distorsions cognitives, identifions et transformons ces émotions négatives en actions positives futures, que ce soit sur un scénario déjà vécu ou un scénario à venir.

Insight

Under the sway of a strong emotion, we may transform our experience of reality into a 'disaster film script', negatively amplifying other emotions: anger, fear, sadness.

This distorts objective reality, and it can become a vicious circle, dragging us down into true despair.

To escape this catastrophe scenario – or at least in order to avoid cognitive distortion – we should attempt to identify negative emotions and view them as future positive actions, either based on 'scripts' from former experience, or 'scripts' that have yet to be enacted.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Gagner en confiance pour surmonter les obstacles professionnels du quotidien.
- Mettre ses peurs et ses soucis à distance pour lever ses freins.
- Éviter de transformer ses « petits soucis » en « scénarios catastrophes ».
- Provoquer la réussite.

Contexte

Essayons de jouer sur les scénarios et les représentations que nous nous faisons et tentons une « reprogrammation » des scénarios catastrophes en vision plus réaliste, plus positive, à travers différents exercices.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Dessin projectif

Le dessin projectif a la priorité pour laisser votre imagination se projeter dans le futur, sans censure, et ouvrir les différentes grandes perspectives positives de votre vie.

Cet exercice fait appel au cerveau droit (*créativité, imagination, émotions*), il permet de travailler sur la symbolique de soi-même :

1. Avant de vous lancer, vous êtes invité à vous relaxer et à faire le vide dans votre esprit : fermez les yeux et respirez pendant quelques instants (cf. [outil 34](#)).
 2. Dessinez sur une grande feuille votre vision du scénario idéal de manière affective, intuitive, libre et spontanée (*créez sans penser à rien pendant une dizaine de minutes, en silence, on se laisse aller à faire des traits, des figures, des tâches, des arabesques, des couleurs, sans chercher le beau ni le figuratif*). Faites-vous plaisir en lâchant prise sur votre expression. « *C'est alors « du dedans qui s'exprime »*, selon l'expression de Jung.
 3. L'analyse s'effectue avec recul : vous pouvez alors mettre le dessin à distance et essayer de le regarder ; interprétez-le comme quelqu'un d'extérieur (*comme si vous découvrez le dessin de quelqu'un d'autre*). Quelle lecture donnez-vous à ce dessin ?
- Faites vos commentaires à voix haute, puis écrivez-les ensuite.
 - Vous pouvez demander à quelqu'un de proche et de confiance, comment il décode le dessin et quelle en est son interprétation.
 - À partir de cette nouvelle vision, établissez une liste de toutes les actions à mettre en œuvre pour arriver à vivre ce futur scénario idéal.

Méthodologie et conseils

Il est tout à fait possible que l'exercice vous paraisse difficile ou ridicule et provoque une sorte de « malaise ». Choisissez dans la liste ci-après celui qui vous paraît le plus facile pour commencer et allez-y crescendo.

| « *Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait.* » *Mark Twain*

Avantages

- En identifiant en amont nos résistances, nous pouvons les reconnaître quand nous nous faisons notre propre « cinéma » sur une situation à venir et déjouer ainsi nos propres pièges.

Précautions à prendre

- N'attendez pas systématiquement un résultat immédiat. Acceptez le fait qu'il faut parfois laisser le temps à l'inconscient de faire son travail de développement.
- Le dessin projectif reste un support qui ne change pas. Par contre votre interprétation peut évoluer, en le reprenant plusieurs jours plus tard.
- Si vous demandez à quelqu'un son interprétation sur le dessin projectif, ne vous lancez pas dans un débat, prenez simplement en compte ce qui est exprimé comme une hypothèse positive que vous pouvez vous approprier.

Comment être plus efficace ?

Repérez vos scénarios « catastrophes » et décidez d'en faire un jeu, de dédramatiser la situation ou de l'exagérer au contraire pour qu'elle prenne une dimension caricaturale, en vous aidant des exercices ci-dessous :

La pensée magique

Cette approche est tournée vers la solution idéale, le rêve, le plaisir pour inventer l'avenir en se plaçant dans un univers sans contrainte : « *Si j'avais une baguette magique...* », « *Je transformerais ce scénario : quel serait mon scénario idéal ?* » Je le décris : quelles émotions j'éprouverais ? Quelles sensations dans mon corps ? Qu'est-ce que je me dirais ? Comment j'agisrais ? (cf. [outil 1 pour la méthodologie](#)).

Le négatif du sujet

Cette technique sert à recenser tous les obstacles possibles à l'atteinte d'un objectif ou ses freins à la mise en œuvre d'une action et permet d'éviter les obstacles inconscients que nous pouvons construire nous-mêmes.

« *Adoptez une attitude analogue à la photographie qui réalise une image négative avant d'en tirer un positif. Décrivez ainsi ce qu'on s'interdit en principe de considérer parce que « ce n'est pas le sujet », bien que cela ait en fait un rapport. C'est l'envers du décor, le non-dit du problème* » (Guy Aznar).

Il s'agit de définir la représentation la plus négative de l'objectif, de la situation, en répondant à la question « *Qu'est-ce que je risquerais de faire pour être sûr de ne pas réussir ?* » :

- Lister toutes les possibilités qui se présentent à nous et les écrire sur une feuille.
- À partir des éléments recueillis, établir une liste de toutes les propositions et des actions à mettre en œuvre pour éviter ce résultat catastrophique.

Transformez vos images mentales (cf. [outil 32](#))

Vous semez dans votre esprit des images mentales de succès, bonheur et réussite. À force de la pratiquer, la visualisation mentale se développe comme n'importe quel muscle qui se développe sous l'effet d'une gymnastique

appropriée.

La caricature : cet outil va vous permettre, à travers le corps et la voix, de vivre votre dialogue intérieur, en l'exprimant par le jeu de deux personnages (*masque blanc = scénario catastrophe et masque noir = scénario idéal.*) qui vont passer d'une chaise à l'autre, en exprimant vos pensées, à voix haute :

- Vous placez deux chaises dans la pièce, en face à face, afin de pouvoir passer de l'une à l'autre, comme si vous étiez en dialogue avec un interlocuteur. Cet interlocuteur, c'est vous-même !
- Vous vous placez sur la chaise « masque noir », et vous exprimer à voix haute les pensées qui vous envahissent dans cette situation « catastrophe » avec attitude, posture, expressions. Une fois que vous ressentez dans votre corps et que vous entendez votre intonation correspondant à ce personnage, vous vous placez sur la chaise « masque blanc » pour vivre pleinement votre scénario « idéal », en exprimant à voix haute les pensées qui vous envahissent dans cette situation et en prenant le temps de vous « brancher » sur vos sensations corporelles et votre intonation dans cette posture.
- Prenez le temps de garder et ressentir ces sensations. À chaque fois que vous verrez un scénario catastrophe se dessiner dans vos pensées, revivez les sensations du scénario idéal.

CAS Faire son deuil et se projeter dans l'avenir

1. « Si vous deviez dessiner la situation dans laquelle vous vous trouvez actuellement, comment vous la représenteriez-vous ? Votre état actuel, sensations, pensées ? » (*Dédramatiser sur le fait qu'il n'est pas nécessaire de savoir dessiner*)
2. « Vous vous projetez dans 5 ou 10 ans, votre vie est réussie, à quoi cela va-t-il ressembler ? » Vous dessinez les différents pans de cette vie en représentant ses aspects professionnels, personnels, familiaux...

Contexte

Valérie, responsable marketing, licenciée depuis quelques semaines, doit faire le deuil de son ancienne entreprise et arriver à se mettre en mouvement pour trouver un sens à ce qui lui arrive, pouvoir se projeter dans l'avenir et rechercher un nouvel emploi.

Résultat

Valérie a dans un premier temps pris conscience des différentes phases par lesquelles elle est passée en dessinant le présent et le futur.

En commentant son dessin et en prenant la distance face à lui (*aussi bien physiquement que psychologiquement*), elle a très rapidement ancré en elle les sensations oubliées de plaisir et d'envie à partir sur de nouveaux projets. Cela lui a ouvert de nouvelles perspectives. Elle a réussi à projeter son futur professionnel par un dessin d'escalier en représentant 6 marches qui sont devenues pour chacune, des étapes avec des objectifs concrets.

Ces 6 étapes, à raison d'un point toutes les deux semaines pour accompagner son avancement et la réalisation des objectifs, ont été concrétisées sur 3 mois. Valérie savait clairement comment cibler son futur job et plusieurs rendez-vous ont été pris pour des entretiens. ■

OUTIL

30

Se poser les bonnes questions

FAIRE APPEL À SON PROPRE PERSONNAGE DE COACH



En résumé

Faire appel à son propre personnage de coach consiste à **se poser les bonnes questions**, avant de trouver des réponses : « Qu'est-ce que je veux vraiment ? », « Qu'est-ce qui est important pour moi ? » « Pourquoi est-ce important ?... » Il se peut que la réponse n'arrive pas immédiatement, mais il s'agit d'une incitation à considérer la situation en mode solution/action et à aller de l'avant.

Se poser les bonnes questions permet de faire le tri, de mettre des priorités dans sa vie et de consacrer son énergie à l'essentiel !

Insight

*Consulting your imaginary personal coach amounts to **asking yourself the right questions** before you find the answers: “What do I really want?” “What is important to me?” “Why is it important?” Perhaps the answer doesn’t come immediately, but this is a way of inspiring yourself to take stock of the situation in a solution/action mode, and then to start addressing it proactively.*

Asking yourself the right questions enables you to sort things out, establish priorities in your life and devote your energies to what is truly essential.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre de la hauteur pour s'interroger.
- Trouver des hypothèses à travers une vision extérieure de la situation.
- Dédramatiser l'événement.

Contexte

- Soit vos objectifs professionnels sont déjà déterminés, mais vous êtes anxieux et sans réponse pour avancer et tirer des enseignements des expériences passées.
- Soit vous avez une décision à prendre, vous cherchez le sens à donner à une situation de blocage, vous souhaitez remettre en question certains comportements, vous avez besoin de vous lancer sur de nouveaux projets.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Déterminez vos objectifs : « Qu'est-ce que je veux vraiment ? » et faites la liste de tout ce que vous aimeriez arriver à faire.
2. Une fois que vous avez votre liste de vœux, estimez pour chacun votre niveau de motivation sur une échelle de 1 à 10.
3. Pour chaque objectif, posez-vous les questions suivantes et efforcez-vous d'y répondre avec rigueur et réalisme : Qu'est-ce qui est important pour moi ? Pourquoi est-ce important ?
4. Identifiez maintenant les solutions que vous pourriez mettre en œuvre pour y parvenir, les freins éventuels ainsi que les parades. Surprenez-vous à imaginer des solutions nouvelles, inédites.

Méthodologie et conseils

Quelques questions complémentaires à se poser, si besoin :

- Quel résultat recherchez-vous ? Quel est le comportement attendu dans telle situation ?
- Que devez-vous apprendre ? À quoi verrez-vous que vous avez réussi ? Comment allez-vous vous y prendre ?
- Par quoi allez-vous commencer ? Combien de temps vous donnez-vous pour atteindre cet objectif ?
- Quel sera pour vous le premier signe tangible de changement ?

Questions pour comprendre une situation :

- Quels sont les faits ? Combien de fois est-ce arrivé ? Pouvez-vous faire une description plus précise ?
- Quelle est votre perception de la situation ? Comment vous sentez-vous dans cette situation ?

Questions pour explorer les voies possibles :

Comment pourriez-vous faire évoluer cette situation ? Y a-t-il une alternative ? Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle orientation ? Quelle option a votre préférence ? En quoi ceci a du sens pour

vous ? Qu'est-ce qui se passera quand vous aurez obtenu ce que vous souhaitez ? De quoi auriez-vous besoin pour... ?

Questions pour passer à l'action :

- Qu'allez-vous faire ? Quelle est la prochaine étape ? Qu'inscrivez-vous dans votre planning ?
- De quel appui avez-vous besoin ? ■

| *« Se poser les questions, C'est déjà les résoudre ! » Albert Einstein*

Avantages

- Ce questionnement est particulièrement recommandé lorsqu'on est face à une situation professionnelle ou personnelle à enjeu.

Précautions à prendre

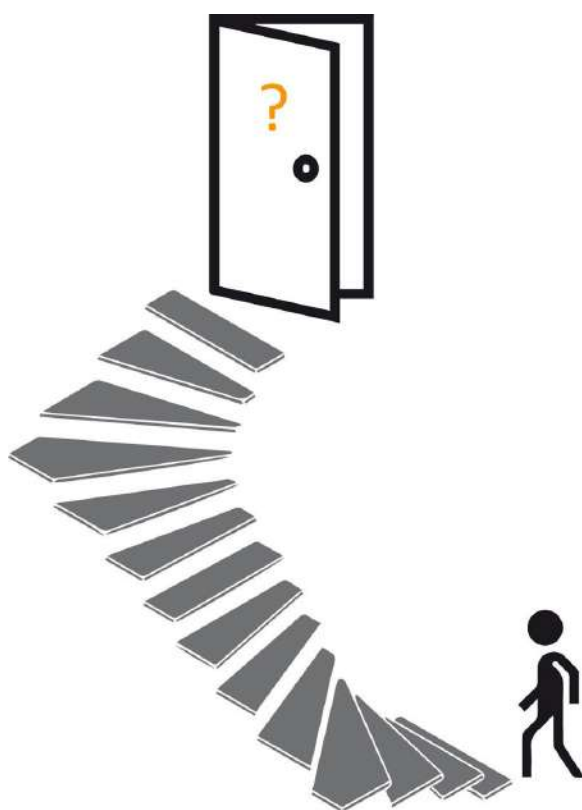
- Cette liste n'est pas exhaustive et peut être complétée au fur et à mesure des pratiques. Il est essentiel de faire un choix des questions en fonction de la situation à un instant T.
- Se fier à ses sensations et émotions au moment des réponses possibles pour prendre une décision que nous « sentons » bien.

OUTIL

31

Pratiquer le détachement et le lâcher-prise

ACCEPTER DE NE PAS TOUT CONTRÔLER ET DE S'OUVRIR À L'IMPRÉVU



En résumé

Le **lâcher-prise** est parfois confondu avec le désengagement de la personne devant une situation. Dans la vie quotidienne, cela signifie laisser faire les choses sur lesquelles nous n'avons aucun contrôle mais aussi adopter une attitude intelligente en renonçant à certaines aspirations qui ne sont pas réellement indispensables à notre équilibre, pour se rendre la vie plus facile. C'est choisir de ne plus tout contrôler et accepter de s'ouvrir à l'imprévu en

faisant confiance à la vie.

Insight

Letting go is sometimes confused with a person's disengagement from a situation. In daily life it amounts to letting things run their course when one has no control over them. It also means adopting an intelligent attitude by simplifying one's life, giving up certain aspirations that are not indispensable for true well-being. It means abandoning the need to control everything while accepting to open oneself up to the unexpected, placing one's trust in life.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Faire le deuil de certains événements en acceptant des erreurs passées et en en tirant des enseignements, sans regrets, remords ou culpabilité.
- Gérer plus facilement nos émotions : peur, stress, angoisse, nervosité, jalousie, fatigue, colère...
- Être mieux dans sa tête et dans son corps en limitant des maladies psychosomatiques.

Contexte

Pour faire face à nos émotions perturbatrices, nous pouvons avoir recours à plusieurs moyens : l'exercice physique, la relaxation, le yoga, la méditation zen... Mais, nous avons souvent besoin de réagir sur le coup d'une émotion. Comment ne pas laisser notre colère nous envahir lorsque nous sommes au travail ? En apprenant et en s'exerçant à lâcher prise, dès que cela s'avère nécessaire, c'est-à-dire se déconnecter pleinement de la pensée et ressentir son corps sans tension. Il s'agit d'un état de relaxation profond et agréable.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Renoncer à certaines croyances : les « il faut que », « je dois », « Tout doit être parfait », « Tout doit toujours fonctionner comme je le veux », « Je dois tout faire moi-même ».
2. Vivez le moment présent au maximum pour éviter de vivre dans le passé et les regrets ou de se projeter trop dans l'avenir et les buts à réaliser.
3. Apprenez à respirer et méditer pour retrouver votre sérénité.
4. Sachez relativiser les faits.
5. Apprenez à laisser tomber certaines choses ou certaines situations, sur lesquels il n'y a pas de zones d'influence.
6. Apprenez à ne pas vouloir avoir raison à tout prix.
7. Désencombrez votre quotidien du trop (*trop de choses, trop de relations, etc.*).
8. Réfléchissez au bien-fondé de vos angoisses en vous posant quelques questions pour vous aider :
 - Ceci est-il vraiment important ?
 - Cela est-il vraiment urgent ? Que se passera-t-il si je ne le fais pas maintenant ?
 - Cette situation vaut-elle la peine que je me mette dans un tel état ?
 - Pourquoi ne prendrais-je pas un peu de temps avant de donner ma réponse ?
 - Est-ce que je perds la face en lâchant ma proposition et en acceptant celle de l'autre ?

Méthodologie et conseils

- Lâcher prise, c'est accueillir l'émotion ou la sensation sans faire intervenir le mental, en silence. Ressentir, laisser les pensées s'envoler d'elles-mêmes sans essayer de les chasser.
- Lâcher prise, c'est goûter pleinement à la liberté d'être soi (kolibricoching.com).

« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer

Avantages

- Être mieux dans sa tête et son corps.
- Vivre le moment présent plus intensément.
- Apprendre à évacuer le stress.

Précautions à prendre

- Il peut être difficile et plus ou moins long d'accepter de ne pas vouloir tout contrôler.
- Faire le deuil de certaines situations peut provoquer des émotions à différents degrés selon la situation. Certaines personnes peuvent refuser de vivre ces émotions.
- Il est important de repérer quelles sont ses propres résistances, mais chacun avancera à son rythme.

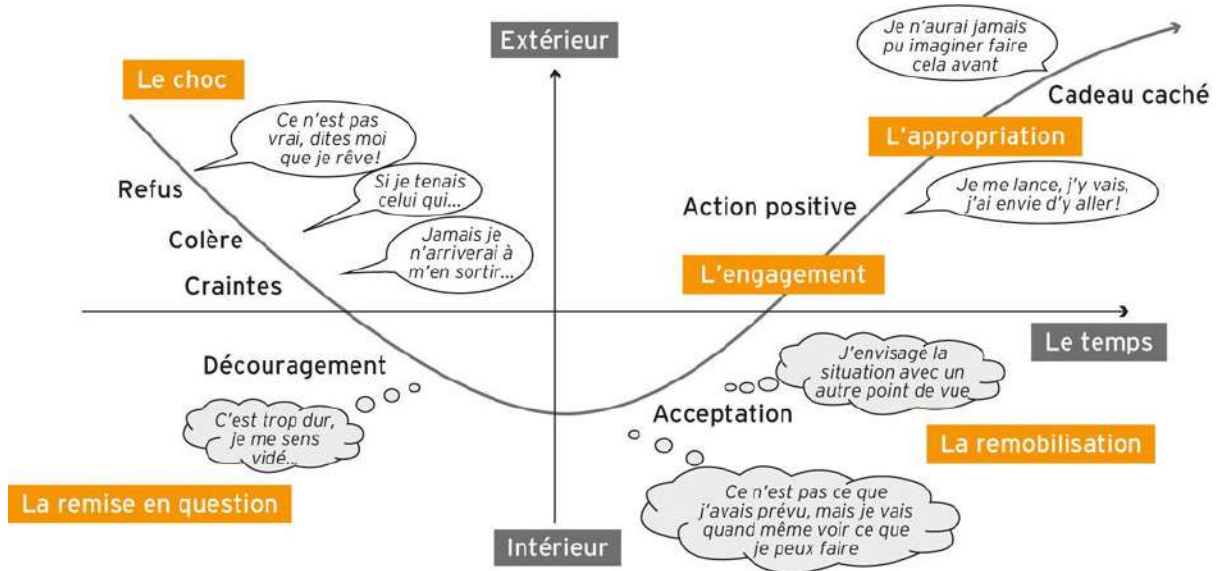
Comment être plus efficace ?

« **Faire le deuil** » est le processus d'adaptation psychologique d'un individu face au choc qu'il vient de subir, quelle qu'en soit la nature. C'est un processus normal et universel, par lequel nous passons pour faire face à un changement soudain dans son quotidien (*professionnel ou personnel*).

Pour mieux conduire le changement et accompagner les personnes dans ce processus, connaître les étapes successives (*D^r Elisabeth Kübler-Ross*) permet de comprendre les résistances et le temps d'intégration (*variable selon les personnes*).

Faire le deuil d'une situation, c'est avant tout accepter les émotions qui surgissent en nous :

1. **L'état de choc** : c'est le moment précis auquel survient la perte. Ce moment se caractérise par une forme d'atonie émotionnelle qui précède la prise de conscience de sa réalité.
2. **Le déni** : c'est le refus de reconnaître et d'affronter la réalité de la perte.
3. **La colère** : c'est la phase qui suit le déni. Elle se caractérise par une réponse émotionnelle forte qui doit être exprimée (*la colère fait malheureusement partie de ces émotions encore trop souvent qualifiées de « négatives »*). Elle peut s'accompagner également d'un fort sentiment de culpabilité.
4. **La dépression** : c'est le moment (*plus ou moins long*) où l'on se rend compte que malgré nos tentatives de marchandage, la réalité s'impose à nous. C'est un moment d'abattement. La colère fait place à un sentiment de tristesse qu'il conviendra également de verbaliser.
5. **L'acceptation et l'intégration** : « *On ne guérit d'une souffrance qu'à condition de l'éprouver pleinement* ». Ce sont les derniers mouvements du processus. Ils sont précédés de quelques essais qui permettent, pas à pas, d'amorcer le renouveau sans craindre la rechute. La réalité est comprise, éprouvée ET acceptée et permet d'évoluer vers autre chose. Il est à noter que les étapes ne sont pas forcément traversées par le sujet selon un ordre linéaire. On peut simplement indiquer que chaque phase doit être vécue quel que soit le niveau d'inconfort généré afin d'achever le processus de deuil.



EXEMPLES Entraînements simples et quotidiens au lâcher-prise

Exemple 1

Vous venez d'avoir un accident de voiture (*dégâts matériels uniquement*) et l'expert de l'assurance vous annonce qu'il ne prend pas en charge la totalité des réparations parce que l'une d'elle concerne la mécanique qui, *a priori* n'a rien à voir avec l'accident. Vous adorez cette voiture que vous pensiez garder encore 4/5 ans (*très peu de km au compteur, malgré ses 10 ans*). Vous avez le choix de ruminer votre colère (*Et si cela n'était pas arrivé, et si je ne m'étais pas trouvé à cet endroit, et si...*) ou la faire réparer en empruntant plus de 3 000 € ou décider d'accepter la proposition de l'assurance qui vous la rétribue à la valeur vénale du véhicule.

Exemple 2

Si vous êtes très ponctuel à votre travail et que vous vous trouviez un jour coincé dans un bouchon, sur le périphérique, du fait d'un accident, rien ne servira de vous énerver.

En toute logique, vous ne pouvez rien faire d'autre qu'attendre que la circulation revienne à la normale. Il est donc nécessaire alors de lâcher prise et profiter de ce moment « imposé » pour écouter de la musique, préparer dans sa tête l'organisation de sa journée ou le contenu d'un entretien à venir...

Exemple 3

Si vous devez préparer un discours important pour votre entreprise et travailler en conséquence la veille au soir, mais que vous décidiez finalement de sortir avec les copains. Vous pourrez soit venir au travail en improvisant un discours de dernière minute, soit vous lever plus tôt le lendemain matin pour préparer votre discours. Dans un cas comme dans l'autre, vous pouvez intervenir en choisissant la solution qui, au final, créera le moins de stress.

Dans chaque cas, on distingue la possibilité d'intervenir ou pas.

Le lâcher-prise a donc souvent comme contraire le contrôle.

Les émotions perturbatrices : colère, jalousie, ressentiment ou stress viennent

souvent d'un besoin de contrôler à tout prix les choses, les événements et même les autres. ■

DOSSIER

5

« INCARNER MON PERSONNAGE »

DÉVELOPPER MA PRÉSENCE

« Soyez vous-même, les autres sont déjà pris. »

Oscar Wilde



L'intimité de la parole et du corps

Tout le travail de l'acteur consiste à aller chercher au-dedans de soi des moyens de représenter des situations, des attitudes en s'appuyant sur son registre émotionnel propre et original pour jouer son rôle : « C'est votre sens du vrai qui, en accord avec la conviction que vous avez de vos actes, vous empêchera de vous égarer dans une mauvaise direction. Ce qui compte, au théâtre, c'est l'existence réelle de la vie intérieure d'un être humain dans un rôle et la foi en cette réalité » (*Stanislavski*).

Cette vie intérieure dans l'expression orale est inséparable du langage du corps. Le mental et le corps sont intimement liés. La parole a donc une dimension physique, physiologique. Nous parlons avec autre chose que des mots.

L'ensemble des messages non verbaux que nous envoyons avec les gestes, les expressions du visage, le regard, la tenue, le mouvement... conduisent à faire passer le message encore plus que le langage verbal. Ce langage corporel a un impact sur vos émotions. Vous pouvez donc décider d'un travail technique sur votre expression.

Ce lien entre vos ressentis, vos pensées, vos paroles et vos actes vous permettra de trouver une cohérence, une authenticité qui génère un sentiment de confiance et une meilleure alliance avec les autres. Cette congruence repose avant tout sur la conscience de soi.

Avoir conscience de soi

Grand nombre de personnes sont incapables d'exprimer ce qu'elles ressentent, de percevoir ce qui se passe dans leur corps lorsque survient un événement ou lorsqu'elles ont à faire face à une situation difficile ou à enjeu. L'être humain est composé d'un corps, d'un cœur (*émotions*) et d'un esprit (*pensées*). Tout est lié. Avoir conscience de soi, c'est être capable de repérer ses sensations corporelles et émotionnelles pour mieux les vivre et les gérer. C'est diminuer la tension du corps, éviter d'accumuler du stress pour se procurer du bien-être sur le plan physique et psychologique.

Se « connecter » à soi-même, c'est établir un lien direct entre votre être intérieur et le monde qui vous entoure. C'est aussi tout simplement montrer vos forces et vos faiblesses. Ces faiblesses que vous avez apprivoisées et acceptées et qui deviennent alors des forces, parce qu'elles sont assumées.

Savoir se « connecter » à soi-même

De la même manière que les sportifs de haut niveau intègrent une préparation mentale dans leur entraînement pour optimiser leurs ressources et potentialités enfouies, les orateurs doivent intégrer dans leur entraînement une préparation mentale et physique.

Gérer vos émotions et faire passer l'image d'un personnage charismatique nécessite d'apprendre à vous relaxer, respirer, travailler vos différents moyens d'expression, recentrer votre énergie et récupérer vos ressources, contrôler votre posture, augmenter votre résistance physique et psychique.

LES OUTILS

32 La visualisation mentale

33 La relaxation

34 La respiration

35 La cohérence cardiaque

36 Travailler sa posture et son image

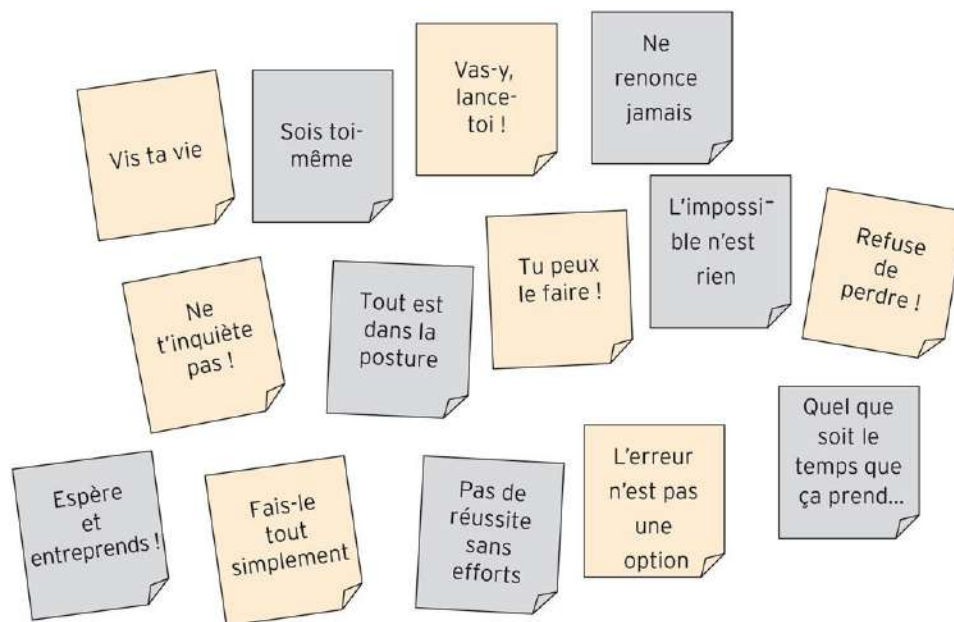
37 La voix et le corps en cohérence avec le discours

OUTIL

32

La visualisation mentale

SE PROJETER POSITIVEMENT DANS LA RÉUSSITE



En résumé

Les sportifs de haut niveau ainsi que les artistes intègrent une préparation mentale dans le cadre de leur entraînement. Toute performance demande un mental d'acier, lorsque la pression s'intensifie. Refaire mentalement la réussite de son intervention, visualiser chaque étape de sa prestation, répéter son texte, ses gestes contribuent à mémoriser et intégrer. La technique de **visualisation** est prépondérante pour optimiser ses ressources et potentialités enfouies et aide à corriger des sensations et émotions négatives pour se projeter positivement dans la réussite et gagner confiance.

Insight

*The warm-up routines of professional athletes and artists include mental preparation: when the pressure is on, any top-notch performance will require nerves of steel. A routine can be memorized and integrated by mentally imagining a successful run-through and visualizing each stage in the process, while rehearsing one's text and one's gestures. The **visualization** technique is thus a widespread method for optimizing a person's resources, their unlocked potential. It helps correct negative emotions and sensations in order to visualize oneself in 'success mode', thereby generating greater self-confidence.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Gérer la pression.
- Se donner des chances de réussite.
- Imaginer l'objectif atteint.
- Augmenter les possibilités de concentration et mémorisation.
- Développer des sensations positives.
- Améliorer le bien-être.

Contexte

La visualisation est une présence à soi dans un espace-temps riche en « possibles ». Vous cessez de vous occuper du monde extérieur pour être disponible et à l'écoute de votre monde intérieur. Durant la visualisation, votre inconscient vous pousse vers ce que vous imaginez et reçoit cette vision comme une réalité : vous l'avez vécue avec tous vos sens. Votre énergie change, les images évoluent, amorcent le mouvement et le changement, et sont ainsi capables de modifier, reprogrammer et donner un nouvel élan à vos projets.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Avant chaque visualisation, installez-vous confortablement, dans un endroit calme.
2. Vous relâchez progressivement les tensions, du sommet de la tête jusqu'au bout des pieds.
3. Vous vous connectez à votre respiration (cf. [outil 34](#)).
4. Vous effectuez la visualisation en fonction de votre événement futur.
5. Vous profitez de ce « voyage » pour vivre ces sensations positives, encore quelques instants après.
6. La visualisation terminée, vous pouvez prendre un temps de reconnexion à la réalité et écrire ce qui s'est déroulé dans votre imaginaire, pour le matérialiser.

Méthodologie et conseils

En fonction de vos besoins et projets, aussi bien personnels que professionnels, vous pouvez choisir le type de visualisation adapté. C'est comme si vous faisiez apparaître sur un grand écran plat de télévision le film de votre projection mentale.

« C'est à l'âge de 10 ans, que j'ai gagné Wimbledon, la première fois dans ma tête ! » André Agassi

Avantages

- La visualisation permet de renforcer la confiance en soi afin de se sentir dans les meilleures conditions le jour de l'événement.
- Cet exercice est accessible à tout le monde.

Précautions à prendre

- La visualisation demande un entraînement régulier jusqu'à l'événement.
- Ce n'est pas un simple coup de baguette magique qui va résoudre toutes vos difficultés, s'il n'y a pas en vous les ressources et la volonté de travailler pour acquérir les compétences indispensables à la réalité du

projet.

Comment être plus efficace ?

Visualisation pour identifier ses ressources

Vous imaginez une grande réunion, un cocktail, et vous voyez apparaître un bon collègue de travail, quelqu'un de la famille, un ami, un amour. Ce sont des personnes importantes pour vous qui sont dans cette soirée, des personnes qui comptent, que vous aimez bien.

Vous entendez chacune de ces personnes parler, échanger entre elles. Que dit de vous le collègue de travail que vous aimez bien ? la personne de votre famille ? cet ami ? cet amour présent ou passé ? Qu'est-ce que vous entendez, quelles sont les qualités que l'on vous attribue, qu'est-ce qui s'échange ?

Prenez un papier et écrivez ce que vous avez entendu, ce qui s'est dit :

- Faites la liste de toutes les qualités que vous avez entendues.
- Qu'est-ce que vous avez réussi dans votre vie personnelle, sociale, professionnelle ?
- À quelles situations cela fait-il référence ?

Visualisation pour un projet à réaliser, un objectif à atteindre

Laissez venir à vous l'image de votre jardin secret, votre « havre de paix », un endroit où vous vous sentez bien et en sécurité. Dans la lumière de votre espace de paix, laissez venir à vous l'image d'un projet que vous souhaitez réaliser, d'un objectif que vous désirez atteindre. Cela peut être une réussite dans le domaine professionnel, l'épanouissement d'une relation affective, l'amélioration de votre état de santé, de vos performances. C'est de toute façon un objectif positif et plausible que vous vous fixez.

Imaginez maintenant que vous atteignez ce but, cet objectif : représentez-vous cette réussite comme si elle se passait ici et maintenant, soyez heureux, fier de vous. Prenez plaisir de votre succès. Si c'est une reconnaissance professionnelle que vous souhaitez, imaginez-vous promu, félicité pour les bons résultats que vous avez obtenus. Si vous êtes confronté à un problème, imaginez-le résolu. Si vous êtes à la veille d'un examen, d'une épreuve, imaginez-vous victorieux.

Cette réussite qui est la vôtre, vivez-la pleinement, intensément. Laissez votre corps et votre mental s'imprégner pleinement de cette réussite, remplissez vos poumons de cet air gorgé de bonheur et de satisfaction. Retenez un instant cette bouffée d'optimisme dans votre corps. À l'expiration, imaginez toutes vos cellules récupérer pleinement cette énergie positive. Vos cellules vont vivre cette réussite par anticipation. L'accomplissement de votre projet ou objectif est à présent « enregistré » !

Visualisation pour le lâcher-prise

Vous voyez un paysage luxuriant (*odeurs, couleurs, sensations physiques*), vous vous engagez sur un chemin, la route est longue et sinueuse ; vous marchez lentement, tranquillement. Bientôt, vous arrivez près d'une large rivière : elle coupe le chemin ; il faut la traverser pour continuer. Puis, vous réalisez que vous avez emporté trop de choses avec vous ; vos poches sont pleines et vous n'avez pas besoin de tout pour continuer votre chemin. Vous savez que pour traverser, il est important d'en laisser un peu de ce côté de la rivière. Vous gardez ce qui est essentiel pour vous et vous choisissez soigneusement ce que vous souhaitez laisser.

Vous prenez ce dont vous ne voulez plus, vous le déposez doucement par terre, vous l'enfouissez profondément sous une pierre/sous la terre, car vous savez que vous n'en aurez plus jamais besoin. Vous traversez la rivière facilement, légèrement. Puis en arrivant sur l'autre rive, vous voyez que le paysage a changé, vous percevez plein de couleurs et d'odeurs, vous entendez des sons nouveaux. Vous êtes serein, votre pas est léger et bien assuré sur le sol. Vous traversez des prairies colorées et pleines d'odeurs agréables, vous sentez tout votre corps, vous marchez, vos pas, votre respiration. Vous vous étirez lentement, vous bâillez et ouvrez les yeux.

Prenez un papier et écrivez tout de suite :

- ce qui s'est passé sur le chemin ;
- ce que vous avez laissé et enfoui près de la rivière.

Visualisation pour retrouver du sens lors de changements difficiles

Imaginez-vous un arbre, un bel arbre sur une prairie verdoyante.

Les racines plongent au plus profond de la terre, elles sont bien ancrées au

sol ; elles s’y sentent bien, elles se déploient et s’élargissent. Elles y puisent leur énergie et leur force. La terre pénètre au plus profond de l’arbre grâce à ses racines. Le tronc se développe harmonieusement, il est bien droit et stable. Il est épanoui, la sève y circule abondamment, depuis la base vers les branches et depuis les branches vers le tronc. Puis viennent les branches, plusieurs branches partent du tronc. Ce sont d’abord des branches larges et solides qui se sont appuyées fortement sur le tronc. Certaines branches se sont aventurées sur les côtés et ont parfois été gênées pour pousser complètement à la verticale. Parfois, il y a eu un nœud, un accident dû au vent. Un morceau de la branche s’est parfois tordu, plié. Mais les branches repartent toujours vers le haut car rien ne peut les arrêter de tendre vers la cime. Toutes les branches se tendent et s’étirent vers le haut de l’arbre. Les branches les plus hautes et les plus fines montent jusqu’au ciel. Grâce à sa cime élevée, l’arbre trouve son aboutissement et cela donne un sens à sa puissance ; tout l’arbre, depuis ses racines et son tronc, trouve sa plénitude et sa vie à travers cette montée des branches vers le haut et qui le relie aux étoiles.

Visualisation pour faire des choix et développer sa capacité de décision

Un choix se fait entre deux tendances contradictoires : « Il faut » et « J’ai envie ».

Vous êtes dans un paysage que vous aimez. C’est un lieu réel ou imaginaire, cela n’a pas d’importance.

Laissez-vous imaginer un tas de « Il faut ». Donner une image, une consistance à toutes ces obligations, à tout ce qui dans votre vie répond à la définition « Il faut ». Considérez ce tas, sa hauteur, sa taille. Laissez-vous voir les événements, les obligations sous forme d’images.

Un peu plus loin, laissez-vous imaginer un tas de « J’ai envie ». Tout ce qui correspond à vos désirs, vos fantasmes, vos souhaits les plus chers. Vous décidez de construire votre maison. Vous allez la construire en utilisant les matériaux de « Il faut » et ceux de « J’ai envie ». Peut-être est-il approprié de construire cette maison entre ces deux tas. Laissez-vous imaginer que vous construisez cette maison, en prenant chacune des images qui correspondent aux éléments constructifs de « Il faut » et à ceux de « J’ai envie ». Choisissez entre le nécessaire et le superflu. Maintenant, cette maison est complètement terminée. Permettez-vous de la visiter, de vous y installer, laissez-vous

imaginer une scène ou quelque chose qui vous est cher, quelque chose d'agréable à l'intérieur de cette maison (*d'après N. Trevgoda*). ■

OUTIL

33

La relaxation

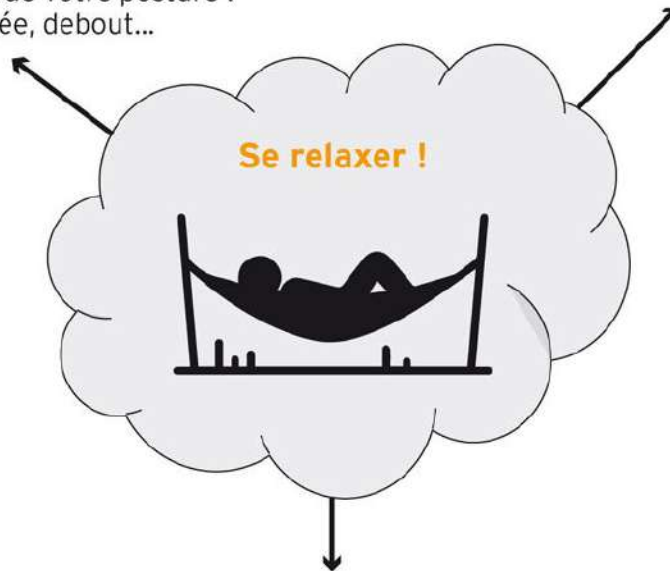
SE PROCURER DU BIEN-ÊTRE

La posture

Évitez les causes de fatigue physique.
Prenez conscience de votre posture :
assise, droite, voûtée, debout...

La respiration

C'est par la respiration que
l'on se décontracte



Retrouvez de l'énergie

S'étirer et décontracter ses muscles
Se passer de l'eau fraîche autour des yeux, des poignets

En résumé

Si certaines techniques de **relaxation** agissent uniquement sur le psychisme, d'autres ont des effets positifs sur le physique. Quoi qu'il en soit, le but est le même : diminuer la tension du corps et le stress pour se procurer du bien-être sur le plan physique et psychologique, aider à vaincre les différentes formes de pression et de surmenage. Le relâchement des muscles est une étape importante et peut être obtenu lors de certaines postures, comme la position allongée ou assise, par exemple. La respiration, le souffle et la concentration

sont également à la base de plusieurs méthodes de relaxation.

Insight

*Although certain **relaxation** techniques only influence the psyche, others have positive repercussions on our physical well-being. In all cases the goal is the same: to reduce body tension and stress in order to achieve physical and mental well-being, helping us to overcome different kinds of pressure and fatigue. Relaxing the muscles is an important step, and can be achieved in certain postures such as lying down or sitting, for example. Breathing and concentration are likewise the basis for a series of relaxation methods.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Se décontracter, se détendre.
- Prendre conscience de son souffle.
- Faire disparaître le stress, retrouver son calme.

Contexte

La relaxation permet d'induire une détente musculaire, de gérer son stress, de se débarrasser des pensées parasites et de dominer ses émotions négatives (*D^r D. Servant*).

Pour bien prendre conscience de sa respiration abdominale, le passage par une phase de relaxation est indispensable dans les débuts.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Avant de commencer une journée ou de faire face à une situation à enjeu, ou pour vous endormir, pratiquez cet exercice de relaxation simple :

1. Je prends conscience de toutes les parties de mon corps qui sont en contact avec le sol : l'arrière de la tête, le dos, mes épaules, le haut de mon dos, je descends mentalement le long de mes bras, mes avant-bras, les fesses, l'arrière des cuisses, les mollets et l'extérieur de mes talons.
2. Je vérifie ma détente musculaire : est-ce que mon front est bien détendu ? Mes yeux sont fermés, mais pas crispés, j'imagine une main qui me lisse les traits du visage, je desserre la mâchoire, les lèvres, je relâche mon cou et vérifie que mes épaules sont détendues, je les laisse s'enfoncer dans le sol... Je descends le long de mes jambes. Est-ce que je n'ai pas malgré moi crispé mes doigts de pieds dans mes chaussures ?
3. J'écoute un instant battre mon cœur. Je sens les battements au bout de mes doigts, dans la poitrine, les tympans. Je l'écoute, comme j'écouterais une horloge, sans émotion.
4. Je me concentre sur mon bras droit et je le sens devenir très lourd, ensuite je fais la même chose avec le gauche, les jambes et le reste du corps. Le corps s'enfonce dans cette sensation de pesanteur agréable. Je peux me concentrer sur ma respiration, l'observer, sentir l'air entrer dans les narines, le ventre qui se soulève et s'abaisse sous ma main.
5. Je peux également visualiser une situation de manière positive ou m'imaginer dans un endroit agréable, afin d'associer des images à la sensation de détente.
6. Je me réveille doucement, en bougeant les doigts, en m'étirant et en baillant et je me lève lentement, en prenant soin de moi.

Méthodologie et conseils

Si vous n'avez encore jamais pratiqué la relaxation, les débuts peuvent s'avérer difficiles. Si vous êtes une personne sujette à l'anxiété, vous allez avoir besoin d'un peu plus de temps d'entraînement pour prendre conscience des tensions et vous détendre. La mise en place de la respiration abdominale viendra ensuite.

« Le moment le plus important pour se relaxer est quand vous n'avez pas le temps de le faire. » Anonyme

Avantages

- Les techniques de relaxation aident à prévenir les maladies liées au stress et à l'anxiété.
- Elles améliorent l'efficacité dans différentes sphères de la vie et permettent de devenir plus productif au travail, plus créatif.
- Elles augmentent la résistance physique et psychique et rendent ainsi chacun plus apte à faire face aux « stressseurs ».

Précautions à prendre

- La relaxation demande une pratique régulière afin d'acquérir des automatismes.
- Il existe plusieurs techniques de relaxation, ce qui importe, c'est que vous trouviez la technique qui soit efficace et agréable pour vous.

Comment être plus efficace ?

Détendre son corps par des exercices de « balayage corporel », d'auto-massage, de respiration de différentes sortes. En fonction des moments de la journée et de vos besoins, vous pouvez choisir l'un des exercices de relaxation ci-après.

La relaxation « flash »

Position : assis, les deux pieds bien à plat sur le sol, le dos calé contre le dossier de sa chaise, nuque relâchée, légèrement inclinée vers l'avant, épaules également relâchées (*abaissées au maximum*). Fermez les yeux ou fixez un point devant vous. Vous pouvez poser la main droite sur le plexus (*au niveau de l'estomac*) et la gauche en haut des poumons, sous le cou. Inspirez en gonflant le ventre : la main droite va se soulever et la main gauche ne doit pas bouger. Inspirez par le nez, doucement, sans effort particulier.

Expirez (*par la bouche*) : soufflez à fond, le plus lentement possible, en imaginant que vous soufflez sur la flamme d'une bougie qui ne doit pas s'éteindre. L'expiration dure deux fois plus de temps que l'inspiration. Plus elle dure, plus le rythme cardiaque ralentit. Continuez quelques minutes en alternant inspirations et expirations lentes, votre attention concentrée sur votre respiration, jusqu'à ce que vous ressentiez un effet positif.

La relaxation de Jacobson

Position : commencez par pratiquer la respiration abdominale. Pendant l'inspiration, contractez un muscle (*dos, épaules, cou, mâchoire*) puis bloquez la respiration tout en le maintenant contracté pendant quelques secondes. Focalisez votre attention sur la sensation de tension. Puis expirez doucement en relâchant lentement le muscle contracté, et observez la sensation de détente obtenue par le relâchement du muscle.

Répétez l'exercice plusieurs fois, en couplant toujours inspiration/contraction et expiration/relâchement.

Pour contracter le dos, ramenez vos omoplates l'une vers l'autre en envoyant vos épaules en arrière. Pour les épaules, remontez-les le plus haut possible. Pour la nuque : rentrez votre menton comme pour toucher votre poitrine. Pour la mâchoire : serrez fort les dents en poussant votre mâchoire contre vos dents.

L'auto-massage des yeux

Cet exercice permet de restaurer instantanément la vigilance. Commencez par reposer vos yeux en les couvrant avec les paumes de la main, sans appuyer. Restez ainsi une trentaine de secondes, en respirant à fond. Effectuez ensuite avec vos doigts d'amples massages circulaires autour des yeux pendant une à deux minutes. Vous sentirez vos muscles du visage se décontracter peu à peu.

La relaxation des yeux

« Cette relaxation est utile **pour ceux qui travaillent en permanence sur ordinateur** et qui accumulent une fatigue visuelle, source de stress plus général. Elle repose aussi la nuque, au niveau de laquelle se croisent les nerfs optiques. »

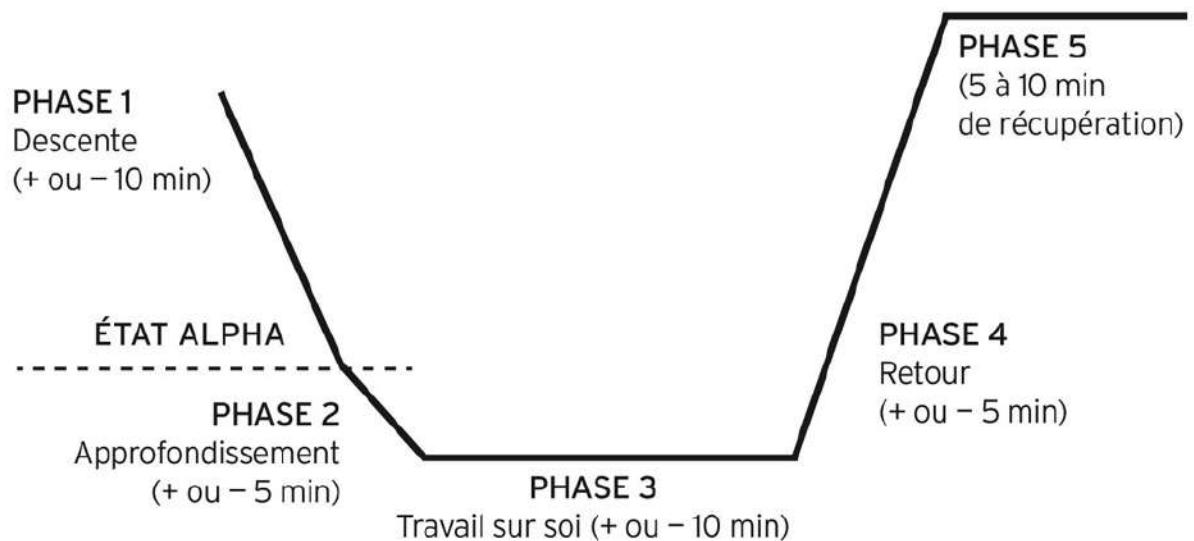
Position : bien installé sur votre siège, fermez les yeux et placez vos mains en coquilles dessus, afin de faire le noir total. Attention de ne pas fatiguer vos bras et de ne pas appuyer sur les globes oculaires.

Faites des mouvements d'yeux de gauche à droite, lentement, quatre à cinq fois de suite, puis revenez en position centrale. Faites ensuite des mouvements de haut en bas, toujours très lentement. Revenez en position centrale, puis faites des cercles avec vos yeux : à gauche, en haut, à droite et en bas, trois ou quatre fois, puis dans l'autre sens.

Ensuite, retirez vos mains, gardez les yeux fermés, puis ouvrez tranquillement et regardez loin devant vous. Ressentez la détente obtenue.

Cet exercice est conseillé au moins une fois par jour, et plus si besoin.

SCHÉMA DE LA RELAXATION



Le bâillement

Bâiller est une des astuces des pilotes de Formule 1 avant la course. Effet immédiat : cela oxygène le cerveau, détend les muscles du visage et élimine les tensions. Par quel miracle ? La moitié des connexions neurologiques entre le cerveau et le corps passent par les articulations de la mâchoire. Une minute suffit pour pratiquer cet exercice au bureau : bien assis, le dos à plat sur le dossier du siège, bras ballants, respirez quelques secondes, puis bâillez plusieurs fois. Répétez l'exercice. Finissez en étirant les bras devant vous. Plein d'énergie garanti !

L'exercice de Benson

Nous recommandons de faire cet exercice le matin, à jeun, pendant 10 minutes, pour démarrer la journée dans de bonnes conditions ; nous pouvons aussi nous accorder une pause après le déjeuner :

- Choisissez un mot qui a du sens pour vous : joie, amour, beau...
- Choisissez une jolie image : une vague qui s'échoue sur le sable, les blés balayés par le vent, etc.
- Fermez les yeux, relâchez vos muscles, respirez lentement, en gonflant votre ventre quand vous inspirez.
- Prononcez silencieusement le mot choisi en expirant.
- Si des pensées traversent votre esprit, dégagez-les gentiment, sans vous

inquiéter.

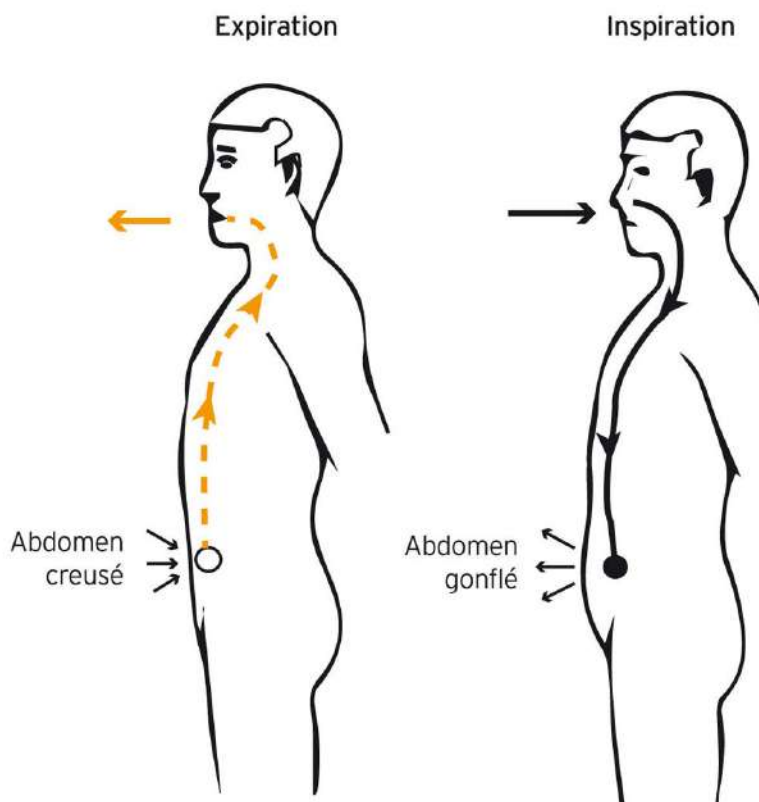
- Visualisez aussi l'image que vous avez retenue. ■

OUTIL

34

La respiration

SE CONNECTER À SON SOUFFLE POUR ÊTRE PRÉSENT À SOI



En résumé

Nous adaptons tous notre **respiration** à l'effort et à nos états internes. Prendre conscience de sa propre façon d'inspirer et d'expirer est le premier pas vers un contrôle de son souffle pour gérer ses émotions et agir sur son niveau d'activation, c'est-à-dire que nous pouvons adapter notre souffle quand le besoin s'en fait sentir (*soit trop excité, soit pas assez d'énergie*). Quelques

exercices très rapides peuvent être mis en place par une expiration relaxante, dynamisante ou anti-stress.

Insight

*We all adapt our **breathing** to the amount of effort we are currently exerting, and to our inner state. By becoming aware of the way we inhale and exhale, we start mastering our breathing to control our emotions and manage our activation level, i.e. we can adapt our breathing when the need arises (when overexcited or when lacking energy). A series of rapid exercises help us learn breathing techniques that are either anti-stress, relaxing, or energizing.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Prendre conscience de son souffle.
- Retrouver son calme.
- Se préparer aux exercices de voix pour la prise de parole.

Contexte

Les techniques de respiration permettent de gérer ses émotions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La respiration abdominale (5 à 10 minutes par jour) :

1. Choisissez un endroit calme où personne ne pourra vous déranger. Fermez les yeux, détendez-vous et prenez conscience des points de contact de votre corps avec le support : *dos, tête, mains*. Placez l'une de vos mains sur votre abdomen, en bas du sternum et au-dessus du nombril.
2. Bouche fermée, prenez une grande inspiration lente, par le nez, en gonflant le ventre. Remplissez vos poumons le plus possible. Votre ventre devrait ressortir en poussant vers l'extérieur pendant l'inspiration.
3. Bouche fermée, gardez l'air pendant quelques secondes. Une fois que vos poumons sont remplis, prenez un moment pour faire une pause et expirez tout l'air emmagasiné par la bouche. 3 à 10 secondes suffisent. Avec la pratique, vous arriverez progressivement à augmenter cette durée.
4. Expirez par la bouche en rentrant le ventre. Videz l'air et détendez-vous. Imaginez toute la tension s'échapper de vos muscles. Pendant que vous expirez, votre main devrait revenir vers l'intérieur.
5. Bouche fermée, restez les poumons vides pendant 3 à 10 secondes. Attendez calmement d'avoir envie d'inspirer.

Les respirations à pratiquer selon ses besoins ponctuels :

- **Respiration relaxante** : dès l'alerte du signal « trop tendu », « trop stressé », je pratique 4 à 6 cycles de respiration complets sur un rythme relaxant : 1 temps d'inspiration, 3 temps d'expiration.
- **Respiration dynamisante** : dès l'alerte du signal « trop endormi », « trop loin », je pratique 4 à 6 cycles de respiration complets sur un rythme dynamisant : 1 temps d'inspiration, 1 temps d'expiration.
- **Respiration anti-stress** : quand une boule vous saisit au ventre et/ou à la gorge, faites 4 à 6 cycles de respiration profonde au niveau du ventre. La mobilisation de votre diaphragme provoque un effet de chaleur et détente... jusqu'à faire disparaître la sensation d'oppression, vous rendant plus disponible pour la suite.

Méthodologie et conseils

La priorité est de s'entraîner à pratiquer la respiration abdominale afin qu'elle devienne une seconde nature. Par la suite, il sera plus évident de commencer à pratiquer les autres types de respiration, dans les situations « d'urgence ». ■

« De temps en temps se retirer de ce qu'on fait, et gagner quelque hauteur pour respirer et dominer. » Jules Renard

Avantages

- La respiration abdominale ralentit le rythme cardiaque, diminue la pression artérielle et entraîne un relâchement musculaire, ce qui contribue à procurer des sensations de bien-être et de quiétude.
- Elle est simple et discrète car elle peut se pratiquer en position assise, à votre bureau et ne prend que quelques minutes : 3 à 10 cycles de respiration par séance.

Précautions à prendre

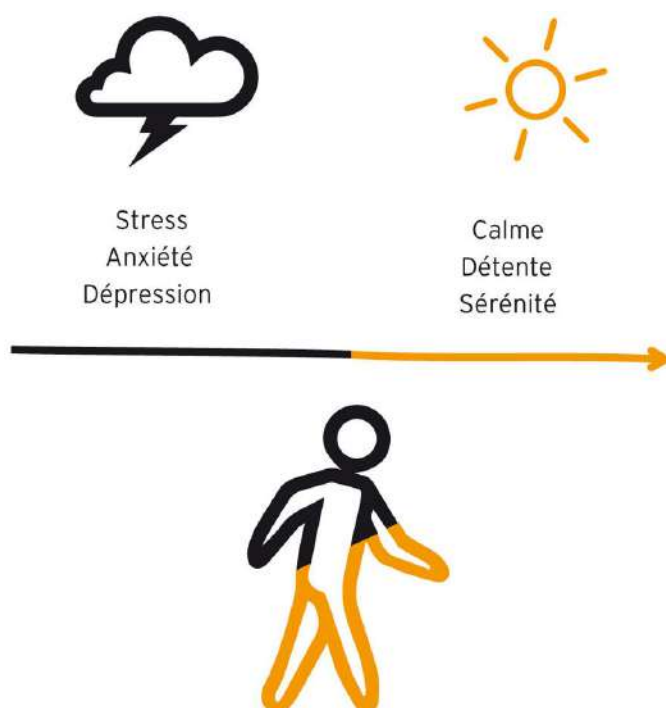
- Dans la respiration abdominale, c'est votre ventre qui bouge et non pas votre cage thoracique.

OUTIL

35

La cohérence cardiaque

REEMPLACER UNE ÉMOTION NÉGATIVE PAR UNE ÉMOTION AGRÉABLE



En résumé

David Servan-Schreiber a été le premier à démontrer les bienfaits de la **cohérence cardiaque**. La simple évocation d'une émotion désagréable (*colère, peur...*) agit sur notre rythme cardiaque et le déséquilibre : le tracé du rythme cardiaque s'accélère et devient irrégulier et chaotique. Notre émotionnel devient instable. De nombreuses études ont montré qu'après un effort sportif ou une forte émotion, cinq minutes de respiration rythmée permettent de réguler le système nerveux en toutes circonstances, de renforcer notre état de santé et de revenir plus rapidement à un état de calme.

Insight

*David Servan-Schreiber was the first to demonstrate the benefits of **cardiac coherence**. Just imagining an uncomfortable emotion (anger, fear, etc.) will affect our heart rhythm and bring it out of balance: the trace of our heart rhythm accelerates, becomes irregular and chaotic; emotions become unstable. Conversely, a number of studies show that five minutes of rhythmically controlled breathing in the wake of a physical effort or a strong emotion can help us regulate the nervous system in any situation and strengthen our health, while regaining calmness more rapidly.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Réduire l'intensité des effets du stress sur notre organisme.
- « Dompter » l'anxiété.
- Prendre de meilleures décisions.

Contexte

L'activité du cœur est l'un des facteurs qui influencent notre rythme respiratoire et non l'inverse. Lorsque le rythme cardiaque passe à la cohérence à la suite d'un changement d'état émotionnel, notre rythme respiratoire se synchronise automatiquement avec le cœur.

Le principe est simple : contrôler ses battements cardiaques permettrait de mieux contrôler son cerveau.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Exercice simple de respiration cohérente

Une respiration simple « inspire-expire » régulière, à un rythme de 10 secondes : 5 secondes sur l'inspiration et 5 secondes sur l'expiration, dans l'idéal 3 à 5 minutes, trois fois par jour.

Cet exercice se pratique en quatre phases :

1. Expiration simple sans effort : je relâche l'air sans forcer.
2. Inspiration légère sans effort.
3. Rétention : je garde l'air un petit moment dans mes poumons.
4. Relâchement respiratoire sans effort.

Exercice de récupération des ressources (*Servan Schreiber*) :

1. Prenez conscience de la situation qui provoque le stress.
2. Quelle est votre réaction à ce stress ? Notez-la en haut d'une feuille blanche.
3. Fermez les yeux.
4. Dirigez votre attention vers votre cœur (10/15").
5. Retrouvez un moment agréable (35"/45").
6. Quelle sera la réponse la plus appropriée pour vous à ce stress actuel ? Notez la réponse au bas de la page.
7. Regardez ce que vous avez écrit en haut de la page et votre réponse en bas de la page.
8. Comment vous sentez-vous quand vous entendez ces mots-là ? (*ceux de la fin, écrits en bas de la page*).
9. Pour faire ce trajet, vous avez impacté votre physiologie.

Le stress ne vient pas de la situation, mais de la façon de percevoir la situation.

Méthodologie et conseils

Après cet exercice, la plupart des personnes n'ont plus la même perception de la situation (*les mots qui ressortent à la fin sont positifs et distanciés*). Une fois que l'on s'habitue à générer une cohérence, on peut commencer à

pratiquer la respiration avec un sentiment agréable afin d'améliorer notre ressenti et récolter des avantages. Finalement, avec de la pratique, la plupart des gens sont capables de passer dans la cohérence, en activant directement une émotion agréable. ■

« Personne ne peut fuir son cœur. C'est pourquoi il vaut mieux écouter ce qu'il dit. » Paulo Coelho

Avantages

- Rapidité avec laquelle nous pouvons changer la façon de percevoir une situation.
- Remplacer une émotion négative par une émotion agréable.
- Transformer ses pensées et ressentis négatifs en quelque chose d'ouvert, qui libère l'esprit.

Précautions à prendre

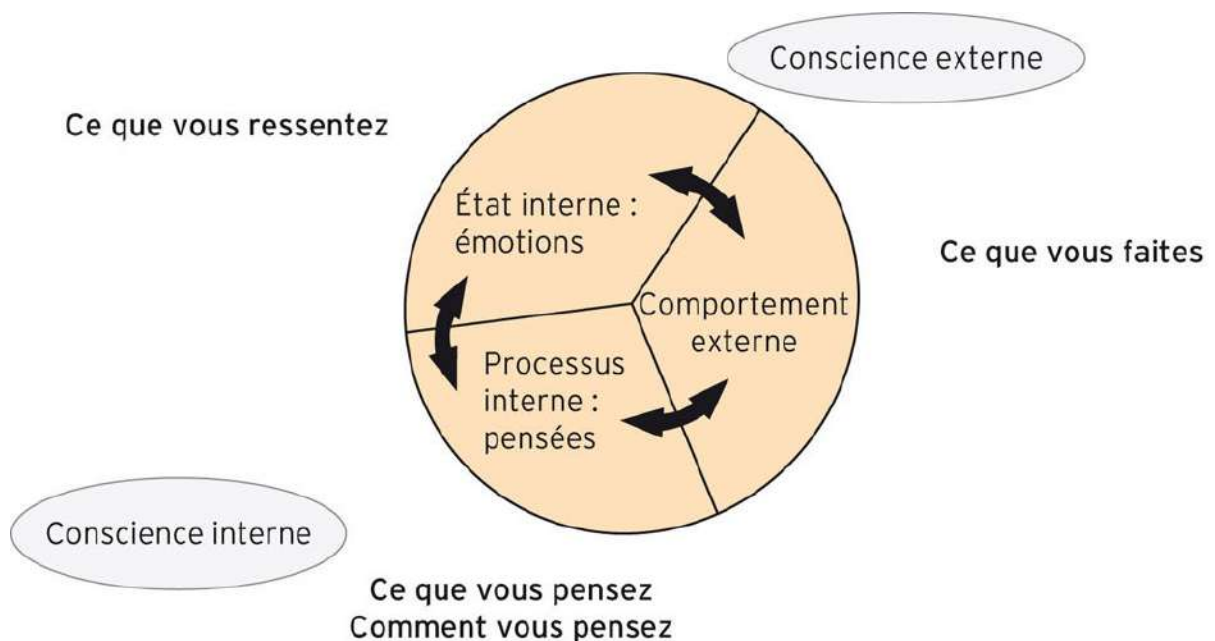
- Contrairement à la relaxation qui provoque un bien-être momentané, la cohérence cardiaque induit action, mouvement et réactivité.
- Vous pouvez trouver des protocoles de contrôle respiratoire sur des sites internet pour vous entraîner par vous-mêmes.

OUTIL

36

Travailler sa posture et son image

SE CONSTRUIRE UNE POSTURE DE « LEADERSHIP PERSONNEL »



Source : PNL.

En résumé

Nous savions que notre pensée influence notre **posture**, mais l'inverse a aussi été démontré lors de recherches en psychologie sociale avec le « *power posture* », concept introduit par Amy Cuddy : « Le langage du corps affecte la façon dont les autres nous voient, mais cela peut aussi changer la façon dont nous nous voyons nous-mêmes ». Nous avons ainsi le pouvoir d'influencer nos pensées et notre niveau de confiance, à travers un travail « technique et organique » sur la posture: « Faites semblant jusqu'à ce que vous le deveniez et l'intériorisez ! »

Insight

We already knew that our thoughts affect our posture, but the reverse has now also been demonstrated in a series of social psychology experiments featuring power posture, a concept introduced by Amy Cuddy. “Body language affects the way others view us, but it can also change the way we view ourselves.” Thus we have the capacity to influence our thoughts and our level of confidence by working “organically and technically” on our posture: “Just pretend until you become it, internalize it and make it your own!”

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Favoriser un état d'esprit positif.
- Renforcer ses chances de succès.
- Impacter sa physiologie.
- Gérer son stress.

Contexte

Dans le contexte professionnel, les situations que vous rencontrez vous font jouer des rôles, tout en gardant une part de votre personnalité. Si vous y mettez tout ce que vous êtes, vous risquez de vous perdre dans le rôle et de trop dévoiler ce que vous ne contrôlez pas (*votre enfant intérieur : soumis, rebelle, nature...*), parce que vous mélangez vos émotions personnelles avec le rôle que vous « interprétez ».

Il vous faut alors adopter un registre qui vous permette de « donner le change », en vous entraînant sur le comportement externe et en adoptant des postures de « gagnant ».

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Identifiez les postures physiques que vous avez régulièrement lorsque vous vous sentez mal à l'aise dans une situation ou devant certaines personnes.
2. Caricaturez votre posture ou votre expression pour ressentir véritablement les caractéristiques dans votre corps : adoptez une posture fermée, recroquevillée, tête baissée...
3. Portez maintenant votre attention sur les images et mots qui vous viennent en tête, les sensations ou émotions que vous ressentez (*quels sont-ils ?*).
4. Identifiez l'émotion qui est liée à la posture (*quand je me comporte de telle manière, à quel état cela équivaut à l'intérieur ?*).
5. Adoptez pendant deux minutes une posture physique forte, ouverte et confiante.
6. Identifiez à nouveau l'émotion qui est liée à la nouvelle posture (*quand je me comporte de telle manière, à quel état cela équivaut à l'intérieur ?*).
7. Entraînez-vous régulièrement et testez cette pratique dans des situations à faible enjeu pour expérimenter à vos débuts.
8. Observez les résultats.

Méthodologie et conseils

Les recherches scientifiques nous encouragent à pratiquer ces exercices très simples au quotidien, jusqu'à ce que notre cerveau enregistre un changement. Notre corps récoltera ainsi les fruits de la réaction biochimique et enregistrera des réflexes qui nous feront sentir plus d'assurance avant une réunion, avant de prendre la parole devant un groupe, avant une rencontre avec un client, un responsable ou un collègue, et même en nous levant le matin pour donner le ton à la journée.

« *Comportez-vous comme si vous étiez heureux et aviez confiance en vous, et il est probable que vous commencerez réellement à vous sentir plus heureux et confiant.* » *Richard Wiseman*

Avantages

- Influencer notre niveau de confiance.
- Préparer notre état d'esprit.
- Favoriser notre présence.
- Ressentir plus d'assurance.
- Inspirer positivement les perceptions de nos interlocuteurs.

Précautions à prendre

- Certains peuvent avoir la difficulté d'être en conscience avec leurs propres attitudes. Cela demande un véritable entraînement ou d'être accompagné.
- Il est suggéré de pratiquer ces techniques avant les interactions avec les autres (*pour ne pas paraître arrogant*), afin d'être plus confiant, et en trouvant au moment opportun, un endroit à l'écart pour se préparer.
- Il n'est pas question d'adopter des comportements empruntés, mais de préparer son corps à une posture de puissance et d'ouverture.

Comment être plus efficace ?

Notre corps influence nos pensées, nos pensées influencent nos comportements et nos comportements influencent nos résultats.

L'expression du visage peut également jouer. Une expression influence la physiologie. La mimique induit le sentiment.

Le stress et l'anxiété peuvent vous faire vous renfrogner, vous avachir et croiser les bras de manière défensive. Cela se transforme en cercle vicieux : la posture et les expressions faciales ont un impact sur le cerveau et influencent le ressenti, ce qui change le langage corporel.

Par exemple, pour certaines personnes, passer du temps à sourire volontairement peut aider à être plus positif et favoriser les souvenirs positifs :

- Plus vous occupez d'espace, plus vous dégagez de la puissance !
- Un sourire mettra de la joie dans votre expression et donnera envie de communiquer avec vous.
- Un bon ancrage au sol vous fera sentir plus d'assurance et montrera un comportement plus affirmé.
- Une gestuelle ouverte vous donnera plus de dynamisme et donnera envie aux autres de vous écouter.
- Une respiration maîtrisée donnera de la puissance à votre voix.
- Un regard droit et posé démontrera votre conviction.

En résumé, vous développez votre présence en devenant petit à petit ce que vous voulez être, ce qui vous permet d'accéder à plus de confiance en soi :

- Devenir de plus en plus à l'aise.
- Être de plus en plus confiant.
- Montrer de la passion et être de plus en plus passionné.
- Montrer de l'enthousiasme et être de plus en plus enthousiaste.
- Devenir captivant parce que de plus en plus « vivant ».
- Être authentique.

La recherche a montré que les personnes tenant un discours sont jugées comme plus efficaces et compétentes lorsqu'elles font des gestes avec les mains, comparées à celles qui gardent les mains immobiles. Tout comme le ton, le volume et le débit de votre discours, la gestuelle est un autre outil pour

ponctuer ce que vous dites. Elle peut également aider votre audience à comprendre et se souvenir de ce que vous dites. La clé est de s'assurer que vos gestes sont profondément liés à ce que vous dites. En réalité, les mouvements des mains assistent votre processus mental.



Voici l'expérience et les résultats de l'étude menée par Amy Cuddy et son équipe :

Deux groupes de participants :

- Un groupe qui doit adopter une posture « puissante » pendant 2 minutes.
- Un autre groupe qui doit adopter une posture « faible » pendant 2 minutes.

Les taux de testostérone et de cortisol sont mesurés avant et après l'exercice de posture, et les participants sont invités à répondre à un questionnaire et à jouer à un jeu où il faut parier quelque chose.

Après seulement deux minutes de posture « puissante », non seulement les comportements sont plus affirmés, mais des changements physiologiques expliquant ce phénomène sont mesurés.

Postures adoptées	<i>High Power pose</i> Posture « puissante »	<i>Low Power pose</i> Posture « faible »
Postures	<p><i>Posture 1</i> Posture forte</p> 	<p><i>Posture 2</i> Posture faible</p> 
Comportements observés	Affirmé, confiant, confortable 86 % décident de parier dans le jeu proposé	Réactif au stress, fermé 60 % des participants décident de parier dans le jeu proposé <i>soit 26 % de moins que dans le groupe posture « puissante »</i>
Changements physiologiques mesurés	20 % d'augmentation du taux de testostérone 25 % de diminution du taux de cortisol	10 % de diminution du taux de testostérone 15 % d'augmentation du taux de cortisol
Lors d'un entretien d'embauche	Sont jugés comme « plus employables »	

* Taux de testostérone : hormone de la force

* Taux de cortisol : hormone du stress

Parce que ces hormones sont intimement liées à nos comportements et nos émotions, cela nous permettra d'aborder chaque situation avec moins de stress, plus de confiance et de sentiment de puissance ! ■

OUTIL

37

La voix et le corps en cohérence avec le discours

DONNER DE L'IMPACT À SON MESSAGE EN CHANGEANT SON EXPRESSION



En résumé

Parfois, Il peut y avoir une incohérence entre ce que nous ressentons et les actions que nous menons, les idées que nous avons et les paroles que nous formulons. Ce décalage entre l'interne (*notre vie intérieure*) et l'externe (*ce que nous montrons à l'extérieur*) revient à se sentir « débordé ».

C'est lorsqu'il y a alignement entre ce que nous sommes (*la personnalité profonde*), ce que nous pensons (*convictions, valeurs*), ce que nous ressentons et ce que nous disons ou faisons, que nous sommes cohérents et crédibles. Être

aligné et centré génère un état de présence à soi et aux autres.

Insight

Sometimes there can be a discrepancy between our feelings, on the one hand, and our actions, ideas, and affirmations on the other. That incoherence between our inward experience and what we show to the outside world is equivalent to feeling surpassed by events or overworked.

*On the other hand, when there is an alignment between what we truly are (our profound personality), what we believe (convictions, values), what we feel and what we say or do, we are being coherent and credible. **Being aligned and serenely centered** produces a state of calm presence for oneself and for others.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Passer d'une tension permanente à une relation détendue.
- Prendre conscience de la réalité perçue et de la nécessité de changer ses moyens d'expression.
- « Gommer » le décalage entre ses intentions et le comportement perçu par l'autre.

Contexte

La congruence revient à chercher une cohérence entre nos ressentis et nos pensées, nos paroles et nos actes. Être congruent ne veut pas dire être parfait, mais être authentique. C'est tout simplement montrer nos forces et nos faiblesses. Ces « faiblesses », que nous avons appris à connaître, à apprivoiser et à accepter, deviennent alors des forces, parce qu'elles sont assumées. Cela génère un sentiment de confiance qui permet une meilleure alliance avec les autres. La congruence repose avant tout sur la conscience de soi.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Revenez à une situation récente pour en faire une auto-analyse :

1. Repérez les moments concrets et précis où les réactions de votre interlocuteur deviennent négatives dans la collaboration.
2. Repérez en fonction des réactions de votre interlocuteur vos propres manifestations extérieures de comportement (*expressions verbales et non verbales*) : intonation, rythme, regard, gestuelle, voix qui s'accélère.
3. Analysez à quoi correspondent ces moments en termes d'intention et ce que vous ressentissez précisément.
4. Posez-vous les questions suivantes :

- « Quel est le sens que je veux donner à cette situation, à mon “personnage” de manager ? »
- « Qu'est-ce qui ne m'appartient pas dans ce personnage de manager que je suis en train de jouer » ?
- « Qu'est-ce qui m'appartient et que je pourrais mettre au service du jeu relationnel ? »
- « Quelles sont mes croyances à ce moment-là ? Dois-je en changer ? »
- « Qu'est-ce que mon managé aimerait voir de moi ? »

Pesez le pour et le contre d'un changement, en listant les avantages à retirer d'un changement de comportement et d'expression dans ces situations :

- « Quels moyens d'expression dois-je changer ? »
- « Comment m'y prendre ? »

Méthodologie et conseils

Comme savoir si l'on est « aligné » ?

Il suffit de s'interroger, en situation ou après la situation vécue, pour travailler la conscience de soi :

- « Est-ce que cela me va de faire ou dire telle chose ? »
- « Est-ce que cela me ressemble ? »
- « Est-ce que je crois que c'est une bonne action ? »

| « *Un mot de trop détruit toujours son intention.* » Arthur Schopenhauer

Avantages

- À terme, être congruent apporte une grande paix intérieure et des relations plus authentiques.

Précautions à prendre

- Il n'est pas évident de travailler seul la conscience de soi. Un accompagnement par un professionnel peut s'avérer nécessaire, dans un premier temps.
- Avant de trouver son « alignement », quelques tensions peuvent réapparaître, mais qui s'apaiseront au fil du temps et à mesure que vous vous sentirez en phase avec qui vous êtes.

Comment être plus efficace ?

Quels sont les éléments nécessaires pour se centrer ?

Réduisez votre niveau de stress

- Détendez-vous physiquement : si vous êtes crispé, tendu, préoccupé, cela se voit et met mal à l'aise.
- Respirer, respirer, respirer... de manière ample et profonde permet d'oxygéner le cerveau et détendre le corps (cf. [outil 34](#)).
- Entraînez-vous régulièrement afin que cela devienne un réflexe lorsque vous sentez des tensions ou un mal-être.
- Ralentissez votre rythme quotidien, ce qui permet paradoxalement de devenir plus efficace.
- Faites le silence en vous et autour de vous.

Prenez de la distance sur les éléments qui composent votre quotidien

- Consacrez-vous un peu d'espace/temps pour changer votre vision de la situation.
- Relativisez et dédramatisez (cf. [outil 26](#)) : ce n'est pas tant la situation qui est difficile que votre représentation mentale de la situation.

Montrez-vous ouvert à tous les éléments qui composent votre environnement

Accueillez ce qui se présente à vous avec bienveillance, de façon inconditionnelle (*à l'intérieur de vous comme à l'extérieur avec les autres*), en termes d'émotions, perceptions, ressentis, comportements, sans combattre ou fuir, sans juger ni critiquer. Focaliser vos sens sur l'extérieur entraîne un retour d'informations extrêmement riche et chargée de sens. C'est être pleinement conscient de votre état à *l'instant présent*, éveillé, alerte et clair.

« **Connectez-vous** » (*comme on se connecte à travers des outils numériques*), à chaque chose ou être qui vous entoure :

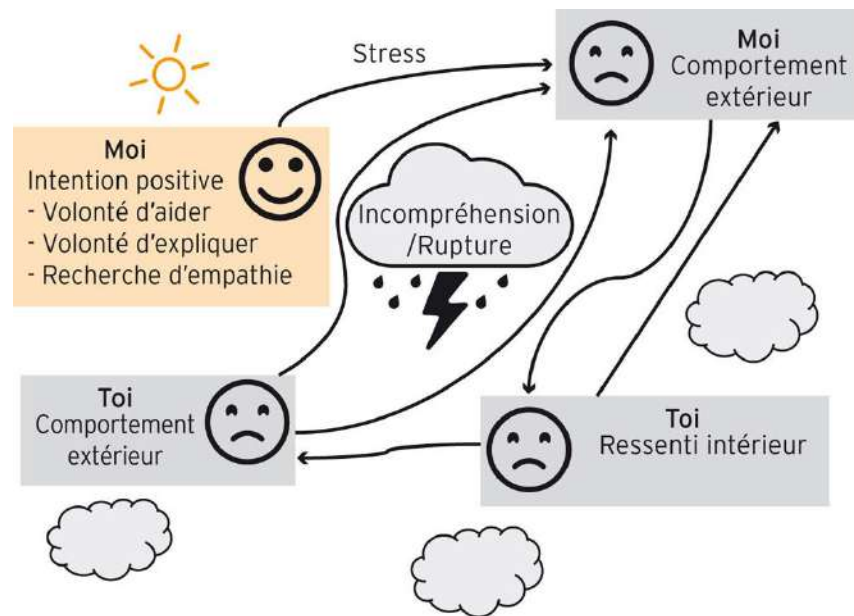
- Cette connexion humaine facilite l'interaction, les échanges d'informations, perceptions, ressentis (*la respiration va vous y aider largement*).
- Établir un lien direct entre vous, les autres et votre environnement, par une écoute très attentive.

- Utiliser les différents moyens de communication interpersonnelle (*L'écoute active, la reformulation, la compréhension, l'empathie*).

Visualisez la situation (cf. [outil 32](#))

- Visualisez les personnes autour de vous, les sourires qui vous sont adressés, la bienveillance de chacun. L'aisance que vous ressentirez vous servira de référence positive chaque fois que vous serez de nouveau confronté à ce type de situations. Et cette confiance est le secret des gens rayonnants.
- Répétez et entraînez-vous plusieurs fois, jusqu'à vous sentir détendu et confiant.

CAS Comment faire passer ses intentions en changeant son expression



Contexte

Céline est responsable secteur dans une grande enseigne d'un réseau de distribution. Lors d'un entretien avec un de ses collaborateurs pour faire le point sur l'activité de son magasin, elle se trouve confrontée à Bernard qui émet tour à tour des réactions de doute, de défensive, d'affrontement, pour terminer par une attitude de « soumission ».

Céline ne comprend pas parfois les réactions de ses collaborateurs et pense toujours avoir à argumenter pour convaincre, ce qui lui demande beaucoup d'énergie et la met en état de stress.

Il suffirait qu'elle se « pose » un peu plus dans l'échange, afin d'être en posture d'accompagnement, à travers des questions, plutôt que se retrouver dans un monologue, en donnant l'impression d'imposer, alors que son intention première est véritablement d'être dans l'ouverture, avec l'envie d'aider.

Les résultats obtenus

Lors d'une réunion avec plusieurs collaborateurs, Céline décide (*après s'être entraînée*) de ralentir son rythme en inspirant régulièrement et de faire des pauses de 2/3 secondes, à la fin de chaque phrase, pour reprendre sa respiration et laisser de l'espace aux autres. Chacun a pu ainsi s'exprimer et donner son avis. Céline s'est sentie détendue et beaucoup moins fatiguée qu'à l'habitude. Un de ses collaborateurs l'a même appelée le soir même de cette réunion pour lui dire qu'il l'avait trouvée très différente, très zen, très sereine et beaucoup moins « speed » que d'habitude. Il lui a demandé si elle avait eu d'autres retours, parce que pour lui le changement était flagrant. Ce Feedback immédiat a permis à Céline de se rendre compte de l'impact de son changement, ce qui pour elle est un énorme signe de reconnaissance et satisfaction. ■

DOSSIER

6

« ME METTRE EN SCÈNE »

PRENDRE LA PAROLE EN PUBLIC

« La première qualité de l'orateur est l'Action, la deuxième l'Action, la troisième l'Action ».

Démosthène



Dans la vie professionnelle, nous sommes des acteurs et nous avons des rôles à jouer quand nous intervenons pour : faire passer nos idées ; convaincre ; motiver une équipe ; animer un débat ; conduire une réunion ; faire un discours devant une assemblée.



Présentation en vidéo

Instaurer les lois de la « représentation »

L'orateur, s'il veut réussir une brillante prestation, doit se « mettre en scène » et s'imposer par la voix, par une présence, une aisance dans la communication. C'est à ce prix qu'il insufflera confiance et enthousiasme ! Il devra être averti des réactions possibles d'un groupe, faire preuve des qualités nécessaires et construire un discours adapté à la situation.

Ses messages ne prendront de l'importance que si ses moyens d'expression sont « affûtés » puisqu'il est le « vecteur » de la communication.

Oser se lancer

Qui se soucie avant toute chose d'être physiquement disponible devant son auditoire ? On pense rarement aux moyens par lesquels on pourrait intéresser les autres, mais seulement à ce que l'on va dire. Et l'on croit que c'est suffisant !

Le secret de l'acteur réside dans le fait que celui-ci se concentre sur les moyens et non sur les résultats à obtenir.

Travailler ses moyens d'expression orale

Prendre la parole devant un auditoire nous « met à nu », oblige l'individu à se dominer, à maîtriser son image et son message.

C'est souvent un combat contre ses peurs et cela demande à gérer son trac et ses pensées.

Travailler sur ses moyens d'expression orale est un investissement personnel qui permettra d'accorder l'instrument corporel, quel que soit le texte à délivrer, comme un musicien accorde son piano et fait ses gammes avant de faire écouter au public sa mélodie, lors du concert.

La succession de moyens travaillés (*la voix, le regard, la gestuelle, les expressions, la respiration, etc.*) rendra efficace le résultat final et c'est le retour du public qui nous dira si nous avons réussi et si les messages ont bien été reçus.

Préparer le contenu de son intervention

Préparer son discours et sa structure demande à être clair sur les idées à faire passer et méthodique à l'aide d'un fil conducteur comprenant les étapes principales et le minutage. C'est aussi donner du sens, expliquer, argumenter.

Répéter... répéter et... répéter !

Prendre la parole en public demande une préparation optimale, des entraînements pour se rassurer et se sentir prêt.

L'apprentissage de la parole en public se révèle être également une clé de la transformation de la personnalité !

LES OUTILS

38 Préparer son intervention

39 Structurer sa présentation

40 Apprivoiser son trac

41 Savoir se mettre en scène

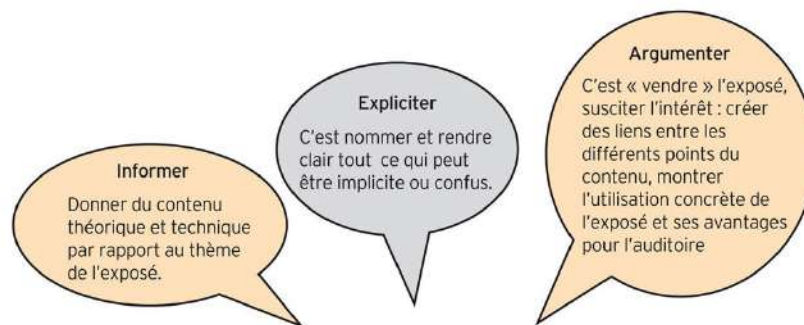
42 Tirer profit de ses fiches mémo

OUTIL

38

Préparer son intervention

PRÉVOIR UNE COMMUNICATION EFFICACE



En résumé

Chaque individu peut faire face à des situations où il met en jeu ses potentialités de communicant. Utiliser avec efficacité ses moyens d'expression pour mieux faire passer ses messages, améliorer ses performances face à un ou plusieurs interlocuteurs, donner de soi une image valorisante tout en restant authentique, nous demande une **préparation optimale** pour se rassurer, se sentir prêt(e) et ne pas perdre ses moyens pour convaincre les auditeurs. Une fois la préparation du contenu effectuée, il restera à s'entraîner et s'appropriier le discours en le répétant, comme pour un véritable « spectacle » !

Insight

*Anyone may need to be a good communicator at times. To get our message across efficiently, to improve our performance in front of one or several interlocutors, and to project an image that improves our self-worth while remaining authentic, we need **optimal preparation**. Thus we will feel confident and ready to speak, and we won't lose our concentration when trying to*

convince an audience. Once our oral intervention has been planned out in detail, we use the remaining time to train ourselves and interiorize the text by repeating it as if we were to go “on stage”!

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Connaître son sujet et savoir le présenter.
- Dédramatiser la situation.

Contexte

90 % des personnes avouent ne préparer que le contenu, la structure et le PowerPoint lorsqu'elles ont à intervenir en public. Il est évident que le fond du message est essentiel, mais en termes de communication, le vecteur du message, c'est vous ! À part le contenu et les conditions matérielles, vous avez besoin de vous préparer mentalement et physiquement, voire de répéter (*à voix haute*) votre prestation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. La préparation du contenu :

- Déterminez l'objectif visé, le contenu à traiter et le sens de l'exposé.
- Essayer de connaître les profils des personnes présentes, pour adapter votre langage.
- Décidez de la pédagogie à adapter et des outils à utiliser.
- Tenez compte des contraintes organisationnelles et temporelles des participants :
 - *En réunion d'information* de type classique, l'animateur abordera ces 4 points : il présentera l'objectif et le sens de l'exposé, la structure et les différentes étapes qui seront abordées. Il exposera ensuite le contenu et il conclura.
 - *En réunion de type participatif*, il pourra partir du positionnement des participants par rapport à leurs motivations et attentes concrètes, lequel donnera le sens de l'exposé et les points essentiels à aborder.

2. La préparation mentale :

- Prenez du recul, relativisez la situation (cf. [outil 26](#)).
- Pensez « présence à soi » et empathie.
- Pensez « posture » : établissez une relation de rôle à rôle.
- Donnez-vous des permissions/autorisations (cf. [outil 6](#)).
- Visualisez la réussite et le succès (cf. [outil 32](#)).

3. La préparation physique :

- Entraînez-vous à la respiration abdominale (cf. [outil 34](#)).
- Travaillez votre ancrage (cf. [outil 37](#)).

4. Le contrôle des conditions matérielles :

- Vérifiez la disposition de la salle.
- Maîtrisez les aides audiovisuelles.
- Choisissez la tenue vestimentaire adaptée.

Méthodologie et conseils

- Pour vivre la sensation de plaisir en prise de parole en public, il est fondamental de réunir les 4 conditions de préparation. La principale difficulté consiste à croire que vous n'avez pas de temps et donc que les étapes 2 et 3 ne sont pas indispensables.
- Planifiez vos différentes préparations et gardez à nouveau quelques minutes avant votre intervention, pour respirer afin de contrôler votre trac. ■

« Mes plus belles improvisations sont celles que j'ai préparées le plus longtemps à l'avance. » Winston Churchill

Avantages

- Prendre le temps d'une bonne préparation est un excellent moyen de se confronter à ses peurs, tout en dédramatisant, au fur et à mesure de l'avancée du contenu.
- L'entraînement et la répétition permettent de se sentir prêt à « incarner » son rôle d'orateur.

Précautions à prendre

- Quelle que soit votre approche, il est nécessaire de crédibiliser les informations que vous donnez.
- Indiquez vos sources, distinguez les faits des hypothèses et des opinions.
- Mettez vos informations à la portée de votre auditoire.

OUTIL

39

Structurer sa présentation

LES ÉTAPES D'UN DÉROULÉ D'ANIMATION



En résumé

La **structure d'une intervention** demande des idées forces, claires pour faire passer un message. Elle est utile pour se sentir à l'aise et en confiance sur le fond, afin de trouver ensuite une certaine liberté sur la forme. L'auditoire a besoin de sentir que vous maîtrisez votre sujet et que vous savez où aller et comment y aller. Et vous, vous avez besoin de garder le leadership de la réunion.

Préparez des fiches synthétiques, avec fil conducteur, objectifs, timing, qui serviront de « filet de sécurité » en cas de trou de mémoire et vous permettront d'être plus à l'aise et impactant.

Insight

To get a message across, the *structure of an oral intervention* demands forceful, clear ideas. Structure gives you self-confidence: you know enough about the background information to sound spontaneous on the surface. The audience wants to feel that you master your subject: you know where you are going with it and how to get there. And you want to keep the meeting under control.

Prepare synthetic flash cards according to a narrative thread. Include goals and foresee the timing. In case of memory lapses, the flash cards serve as a safety net: you will feel more relaxed and you will have a greater impact.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Garder le leadership de la réunion.
- Être sûr de transmettre les messages essentiels.
- Se montrer professionnel.

Contexte

L'introduction d'une présentation crée un climat qui conduit les participants à écouter et participer ou, au contraire, à regretter d'être là !

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Le démarrage :

- Souhaitez la bienvenue aux participants et remerciez-les de leur présence.
- Racontez une anecdote pour rentrer dans le vif du sujet, au temps présent.
- Soyez ouvert et souriant pour créer un climat chaleureux.

Cette première partie doit être naturelle, fluide. **Vous pouvez apprendre quelques phrases par cœur.**

2. Présenter le sujet :

- Dites de quoi vous allez parler, en suscitant l'intérêt des participants : « *Vous vous demandez certainement pourquoi... ?* »

3. **L'effet d'annonce** : présentez clairement dès le début : les objectifs, le plan, les méthodes, les étapes, les horaires.

4. Développer le sujet :

- Les thèmes essentiels à aborder.
- Les arguments qui vont faire ressortir les avantages pour l'auditoire.

5. Donner la parole à la salle et répondre aux questions :

- Demandez aux participants les sujets qu'ils souhaitent voir aborder.
- Notez les questions, résumez-les ensuite en les regroupant par thèmes que vous inscrivez sur un *paperboard*.
- Précisez les thèmes qui seront abordés et indiquez les questions qui seront abordées soit en tête à tête, soit dans une autre réunion.

6. Conclure et résumer :

- Attention à bien respecter le « minutage ». La conclusion retient particulièrement l'attention des auditeurs. Elle obéit à trois nécessités : Que le public comprenne que la réunion touche à sa fin, qu'il constate que vous avez fait le tour de la question et qu'il retienne l'essentiel de ce que vous avez dit.
- Commencez par : « *Pour conclure* » ou « *Pour résumer* ». Abordez les perspectives et les applications possibles.
- N'oubliez pas de remercier les personnes d'avoir participé à la réunion.

Méthodologie et conseils

La structure permet de savoir où aller et comment y aller. Elle vous rassure ainsi que les participants sur le sens et le timing. Définissez les règles d'échanges, vous devez rester maître de la situation. Autorisez-vous aussi à vous tromper, faites preuve d'humour, cela dédramatise la situation ! ■

| *« Le langage structure tout de la relation inter-humaine. » Jacques Lacan*

Avantages

- Votre structure bien préparée vous servira de fil conducteur tout au long de votre intervention.
- Vous pourrez à la fois vous y référer pour les thèmes à aborder, les messages clés et le timing de chaque séquence.

Précautions à prendre

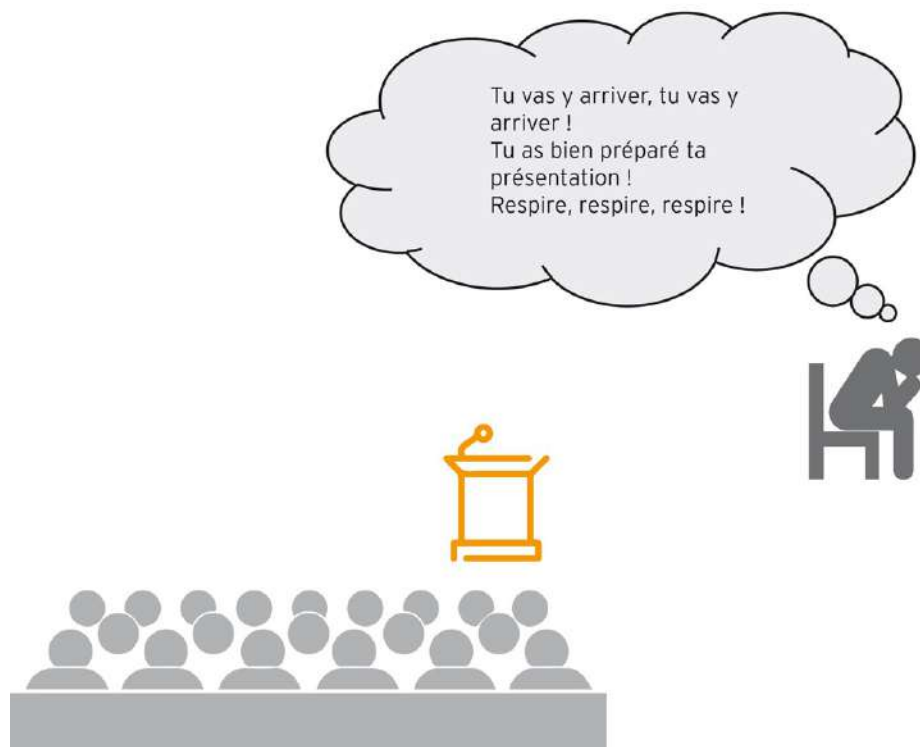
- Ne robotisez pas votre intervention. Mettez de la vie, du cœur, prenez plaisir à partager car cela se voit et les participants vous le rendront bien !
- Ne donnez pas trop d'information à la fois au risque de « noyer » l'auditoire qui ne sera alors plus à l'écoute.

OUTIL

40

Apprivoiser son trac

ADOPTER UNE MENTALITÉ DE VAINQUEUR



En résumé

La pratique de l'expression orale est un combat permanent contre nos peurs les plus ancrées : sentiment de terreur, désir de fuite... Chacun pourtant, à son niveau, peut y parvenir. Parler en public donne confiance en soi. C'est le moyen le plus rapide pour surmonter sa timidité, dominer ses craintes, triompher de ses difficultés, **maîtriser son émotivité**, adopter une mentalité de vainqueur...

Insight

*When we train ourselves in oral expression, we are constantly fighting our deepest fear: the desire to flee. Still, anyone can become a public speaker. It boosts your self confidence; besides, it is the most rapid method to help you overcome shyness, control your fears and triumph over adversity by **mastering your emotions** and adopting the attitude of a winner.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Accepter sa peur.
- Établir un contrat de collaboration constructive avec son trac.
- Transformer le trac en énergie positive.

Contexte

« *Moi, je n'ai jamais le trac !* » disait un comédien, « *Ça viendra... avec le talent* » répondit Sarah Bernhardt. Le trac est un phénomène normal et sain. Il provient d'une hyper-sensibilité à la présence d'autrui ou d'un manque de confiance en soi, souvent des deux. À petites doses, le trac stimule la performance s'il est « apprivoisé » et géré, mais au-delà d'un certain seuil, il perturbe et fait perdre à « l'acteur » ses moyens : blocage de la gestuelle ou multiplication des gestes parasites, trous de mémoire, troubles de la concentration.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Préparez votre intervention (cf. [outil 38](#)).
2. Respirez (*avec l'abdomen*) pour vous décontracter, oxygéner le cerveau et faire circuler l'énergie (cf. [outil 34](#)).
3. Souriez aux autres et à vous-même.
4. Positivez par le succès : projetez-vous par la visualisation dans l'exposé que vous allez faire, imaginez la salle, les participants, les questions, l'aisance dont vous allez faire preuve, les applaudissements, etc.
5. Remémorez-vous les occasions où vous avez été bon, où vous avez eu des retours positifs et éloquents, où vous avez fait une forte impression...
6. Parlez-vous : répétez-vous que vous êtes un bon orateur, que vous en avez vu d'autres, et appuyez-vous sur vos qualités (cf. [outil 12](#)).
7. Au dernier instant, revisualisez l'ébauche de l'introduction (*apprise par cœur, de préférence*) et surtout, surtout... respirez, respirez, respirez !

Méthodologie et conseils

Les symptômes du trac, vous les connaissez tous (*en voici quelques-uns*) :

- Accélération du rythme cardiaque (*qui passe de 40-70 battements par minute en moyenne à 95 et jusqu'à 140 pulsations par minute au début de la prise de parole*).
- Blocage de la respiration.
- Augmentation de la température du corps.
- Balbutiements.
- Raclement de gorge.
- Gorge sèche.
- Rougeurs.
- Transpiration.
- Mains froides ou tremblotantes.
- Perte de la maîtrise du comportement.
- Sensations d'évanouissement.

Apprenez à les repérer pour vous préparer et immédiatement mettre en place des techniques (cf. [outil 41](#)). ■

*« Ce que nous devons apprendre à faire, nous l'apprenons en le faisant. »
Aristote*

Avantages

- La respiration est l'outil le plus concret pour gérer votre peur et trouver un calme intérieur.
- Reconnaître ses symptômes et les accepter est la clé pour apprendre à dépasser le trac.

Précautions à prendre

- Si vous avez un trou de mémoire, surtout, ne vous dites pas « Qu'est-ce que je dois dire ? », mais plutôt « Qu'est-ce que je dois faire ? » : inspirez pour oxygéner le cerveau et trouver l'inspiration.
- Une bonne préparation du contenu et des messages essentiels à communiquer, vont vous aider à avoir des points d'appui pour votre confiance, mais ce n'est pas suffisant pour donner une image de leader et convaincre le public.

OUTIL

41

Savoir se mettre en scène

FAIRE VIVRE SON PERSONNAGE



En résumé

Réussir une intervention, un exposé, une conférence, c'est intéresser vos auditeurs et laisser une trace durable dans leur mémoire. Comment évaluer votre impact ?

Les anciens avaient bien marqué l'importance de ce qu'ils appelaient « l'éloquence du corps » pour s'imposer à un auditoire. **Le langage du corps**, c'est l'ensemble des messages non verbaux que nous envoyons avec les mains, les expressions du visage, le regard, la tenue, le mouvement...

Parler en public, c'est reconnaître et comprendre la primauté du physique sur

le facteur intellectuel.

Insight

Whenever you give a successful lecture or exposé, you leave a lasting impression upon your audience. How can you evaluate that impact?

*Ancient philosophers already pointed out the importance of “the eloquence of the body” as a means of making an impression in public. **Body language** includes all the non-verbal messages we transmit with our hands, our facial expressions, our gaze, our posture, our movements.*

When we speak in public, we learn to grasp the pre-eminence of the physical over the intellectual factor.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Donner de l'impact à vos messages.
- Faire passer une image affirmative et positive.
- Séduire le public ou l'interlocuteur.
- Développer votre charisme.

Contexte

Cet outil peut s'utiliser aussi bien en situation d'intervention en public pour une présentation, une conférence, qu'en animation de réunion, ou bien dans un entretien en face à face (*personnel ou professionnel*). Il est particulièrement utile pour apprendre à dépasser ses peurs et renforcer la confiance en soi.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pour améliorer votre communication, il est essentiel de vous appuyer sur les leviers de l'expression orale : les 3 P : **Prise de Parole en Public = Pensées, Parole, Présence** :



- Évacuez les pensées négatives.
- Donnez-vous des droits et permissions.
- Projetez-vous positivement.
- La posture d'intervenant donne la légitimité.



- Faites-vous entendre : l'intensité.
- Faites-vous comprendre : la diction.
- Choisissez le langage adapté au public.
- « Mettez en scène » les mots.
- Adaptez-vous à l'auditoire.



- Contrôlez vos mimiques.
- Regardez l'auditoire.
- Respirez les silences.
- Joignez le geste à la parole.
- Connectez-vous à vous-même.
- Faites « vibrer » l'auditoire.
- Projetez votre voix.
- Gérez l'espace.
- « Jouez » du sourire.

Méthodologie et conseils

Laisser des moments de silence pour mettre en valeur le message, vous gardez le public à l'écoute pendant le temps de votre inspiration, parce qu'il est en « suspens ».

| *« Un texte, c'est d'abord une respiration. » Louis Jouvet*

Avantages

- En vous appuyant sur ces aspects techniques d'expression concrètes, vous laisserez les jugements sur vous-même de côté.
- Dès que vous serez un peu entraîné, vous allez même vous ressourcer en énergie pendant votre temps d'intervention.

Précautions à prendre

- Il y a très souvent des croyances qui associent le silence à un temps « mort » : Un temps de silence, une pause bien respirée reste un temps « plein » et « vibrant » pour l'auditoire ou l'interlocuteur.

- Ne cherchez pas à vous comparer à des intervenants que vous avez trouvés brillants pour ne pas vous dévaloriser. En revanche, inspirez-vous de leur façon d'être et modélisez sur ce que vous aimez.

Comment être plus efficace ?

1. Mettez-vous à la place de l'orateur et attendez quelques secondes (*minimum 5 secondes*) afin de prendre votre place, de vous mettre dans votre rôle et de provoquer l'écoute du public, qui voyant votre présence, va comprendre que vous allez parler.

2. Prononcez vos premières paroles le plus lentement possible, avec une voix forte, nette et bien posée (*La précipitation aggrave l'anxiété : la vôtre et celle de l'auditoire*).

- Utilisez le langage de l'orateur (*voir ci-dessous*).

Le langage de l'orateur

Le contact visuel

Regarder l'interlocuteur : le regard est présent, attentif, curieux, à l'écoute :

- lorsqu'il parle : attitude d'écoute ;
- pour souligner un point de notre discours ;
- quand nous passons la parole à l'interlocuteur.

La mimique faciale :

Le sourire, sincère, et à bon escient. Le sourire n'est pas pertinent quand nous recevons une critique ou que notre interlocuteur est en colère.

La voix, le souffle... c'est la vie !

- **Volume sonore** = projection de la voix :

1. Utilisez la respiration abdominale.
2. Profitez des silences pour inspirer.
3. Expirez quand vous parlez.

- **Timbre** : modulation graves/aiguës = discours vivant.

- **Débit verbal** : il est influencé par les émotions ; moduler par des phrases plus courtes, d'autres plus longues.

L'articulation : articuler pour être... compris !

Une bonne articulation = aide au bon débit verbal et à la compréhension :

- Appuyez sur les consonnes.

- Ouvrez la bouche, desserrez la mâchoire.
- Pensez aux pauses.
- Ne mangez pas les mots.
- Ne laissez pas tomber les fins de phrases.

La posture générale :

Une bonne posture favorise la parole, ainsi que sa crédibilité :

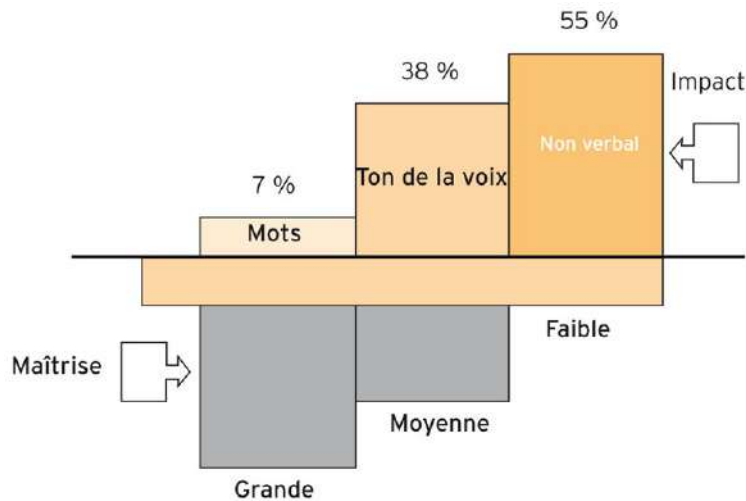
- Ouverture corps : les gestes sont lâchés, vivants...
- Mouvement du haut du corps et immobilité du bas (*ancré dans le sol = pas de piétinement*).
- Tester des postures, trouver sa liberté et son confort, s'inspirer de certaines personnes.
- Jouer du non-verbal pendant les silences (*à travers les gestes, un regard toujours présent, un sourire...*).

Trouver la juste distance interpersonnelle : intégrer la relation à l'espace :

- Plus ou moins proche des interlocuteurs.
- Derrière le pupitre ou au centre de la scène si conférence.
- À l'intérieur des tables en U.
- Si table, type conseil d'administration : en bout de table, le plus souvent debout.

Se « connecter » à soi-même :

- Respirer, respirer, respirer... (*le plus possible de façon abdominale*) (cf. [outil 34](#)).
- Être conscient de sa posture, de ses mouvements et de son image (cf. [outil 36](#)).
- Enraciner son identité (cf. [outil 28](#)).



Source : A. Mehrabian.

Vous savez certainement que, comme dans toute communication orale, votre impact est constitué, à hauteur de :

- 7 % de la qualité intrinsèque de votre exposé (*les mots*) ;
- 38 % de la façon dont vous parlez (*l'intonation*) ;
- 55 % de la façon dont vous mobilisez votre visage et votre corps (*non-verbal*).

À l'importance quantitative, s'ajoute un constat qualitatif, selon la cohérence entre ce que vous dites et ce que vous montrez ainsi que votre capacité à gérer les facteurs non verbaux en situation d'intervention en public ou d'entretien.

Qu'est-ce que le charisme ?

Le « charisme » (*du grec charis = la grâce*) qui résume souvent la personnalité d'un homme politique, d'un conférencier, d'un comédien, est la qualité d'une personne qui séduit, influence, voire fascine les autres par ses discours ou même sa seule présence.

Les « trucs » de l'orateur charismatique :

- **Une préparation minutieuse** (*recherche de formulations, contact préalable avec les lieux, habillement choisi...*).
- **Une attitude confiante.**
- **Une attitude simple** : il ne s'excuse pas pour ses imperfections, ne souligne pas ses faiblesses. Il a à parler, il parle !
- **Une attitude humaine** : il se présente, n'hésite pas à s'engager (*je, nous*), à

citer des anecdotes personnelles, à jouer de dialogues...

- **Un vocabulaire simple et adapté** au public, concret, positif.
- **Il ne lit pas** : il improvise à partir d'un plan détaillé.
- **Il utilise des supports** visuels de présentation.
- **Il parle debout**, utilise tout l'espace, regarde l'auditoire, joue des modalités de la **voix**, sourit, donne du **rythme** à son discours, **vit** ce qu'il dit, **respire** !
- **Il est dynamique** : c'est la force active qui naît du désir de communiquer avec les autres, l'orateur doit se sentir « en route vers l'objectif ». Parler, c'est être en mouvement.
- **Il est sincère** : c'est un engagement de toute la personne dans l'action oratoire.

Soyez intéressé ! → Vous intéresserez !

Soyez ému ! → Vous serez émouvant !

Comprenez ! → Vous ferez comprendre !

La sincérité permet d'échapper au « conventionnel ». Elle conduit à l'extériorisation de la personnalité dans ce qu'elle a de plus original.

L'orateur charismatique est disponible. Il a un contact d'une qualité particulière et privilégiée parce qu'il facilite les communications entre les individus. Il perçoit l'autre comme un égal, en lui manifestant de l'intérêt, de la considération, de la chaleur humaine.

Il accepte : d'être soi-même, comme il est ; les autres comme ils sont ; la situation dans ce qu'elle a d'original et unique !

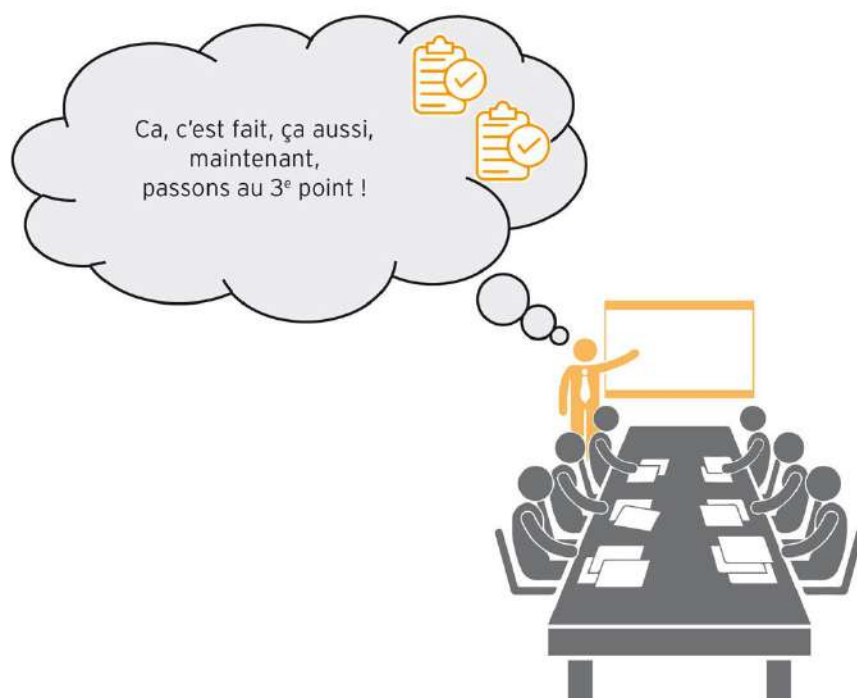
Bref, il **maîtrise les techniques de présentation et d'expression**. Ce qui laisse à penser que si on a du charisme, on n'en a pas forcément toujours eu !
Le charisme, s'il peut être inné, peut aussi s'acquérir. ■

OUTIL

42

Tirer profit de ses fiches mémo

RELIRE LES DERNIERS CONSEILS AVANT L'ENTRÉE EN SCÈNE



En résumé

Il arrive qu'avant une présentation, vous ayez le sentiment que vous ne savez plus rien. Il vous faut alors un moyen rapide et succinct de vous guider de façon brève sur le chemin de la collaboration la plus efficace avec votre public.

Faire des **fiches mémo**, c'est noter les idées importantes. Ainsi, vous commencez déjà à les intégrer et les mémoriser. Cela vous permettra d'avoir une vision d'ensemble et concise en un seul coup d'œil et de pouvoir organiser l'ensemble des moyens d'expression essentiels et déjà travaillés, qui vous

donnent confiance et créent le lien avec le public.

Insight

Just before embarking on a speech, you might suddenly feel you've forgotten everything. You thus need a rapid, succinct means to help you collaborate efficiently with your audience.

*You can jot down the most important ideas on **memo flash cards**; as you write them, you start to memorize them. This helps you gain a concise overview: you see all the points in your talk at a glance, and you can re-organize all the essential means of expression you already worked on. They make you feel more confident and create true rapport with the audience.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Avoir des « check-list » pour se préparer mentalement et physiquement.
- Se rassurer et trouver ses points de repère et d'impact.

Contexte

Même si nous nous sommes bien préparés tant au niveau du contenu et messages à faire passer, qu'au niveau mental et physique, nous pouvons avoir besoin, la veille par exemple d'une intervention en public à enjeu ou d'un entretien important, de relire quelques fiches mémo pour remettre en mémoire et dans le corps quelques points essentiels, pour nous rassurer.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Les fiches mémo ci-dessous peuvent être consultées en fonction de vos besoins et envies, dans l'ordre que vous désirez :

1. « Derniers conseils à relire juste avant ».
2. « Jouer du silence ».
3. « Mettre en valeur une idée ou un mot ».
4. « Donner du rythme ».
5. « Articuler ».
6. « Éviter les défauts habituels ».
7. « Regarder ».
8. « Susciter l'intérêt ».
9. « Exercices d'échauffement rapide ».

Méthodologie et conseils

Derniers conseils à relire avant « l'entrée en scène » afin de dédramatiser la situation :

- Être conscient de la venue de son trac, la souhaiter, l'accueillir avec plaisir (*c'est l'adrénaline qui vous permet de vous dépasser*).
- Porter l'attention à son corps : ne plus penser mais uniquement ressentir.
- Se décontracter les muscles, laisser retomber les épaules.
- Détendre son visage : bâiller.
- Chauffer et placer sa voix.
- Se relaxer, s'isoler, faire le vide en soi.
- Imaginer le succès, le plaisir et la satisfaction de vous-même.
- S'adresser à soi-même des signes de reconnaissance positifs.
- Répéter son introduction à voix haute (*la connaître par cœur*).
- Se redresser et penser à regarder ceux à qui on s'adresse.
- Respirer, respirer, respirer.
- Prendre son temps et des temps.
- Accepter le silence.

- Articuler.
- Mettre de la vie dans son discours.

« Une des clés du succès est la confiance en soi. Une des clés de la confiance en soi est la préparation. » Arthur Ashe

Avantages

- Posséder des fiches mémo permet de « réviser » l'essentiel des points d'appui de notre expression orale, en un minimum de temps.
- C'est un peu comme une « béquille » sur laquelle s'appuyer pour avoir un soutien.

Précautions à prendre

- Ces fiches sont utiles que si vous avez bien pris le temps auparavant de vous préparer physiquement et mentalement et ne sont en aucun cas une base de réflexion juste avant une intervention.

Comment être plus efficace ?

Quelques points de repères

1. Jouer du silence

C'est utiliser le temps pour :

- « Asseoir » sa présence avant de parler.
- Mettre en exergue la construction de l'exposé.
- Reprendre souffle et respiration.
- Insister sur un mot, une phrase, une idée.
- Laisser à l'auditoire la possibilité de comprendre ce que l'on dit, ou de se le représenter par des images.
- Conclure et réussir la fin de son intervention : le temps final est celui de l'expiration (*une respiration finale bien posée pour exprimer que c'est fini, sans laisser le public sur sa « faim », mais plutôt sur sa fin !*).

2. Mettre en valeur une idée ou un mot

- Faites-le/la précéder d'une pause légère.
- Faites-le/la suivre d'une pause légère.
- Articulez en détachant les syllabes.
- Ralentissez votre débit.
- Donnez-lui l'accent d'insistance.
- Changez le ton, le timbre.
- Augmentez ou diminuez le volume de votre voix.
- N'hésitez pas à répéter l'idée ou le mot-clé à plusieurs reprises (*pour retenir, le cerveau a besoin de l'entendre au moins 3 fois*).

3. Donner du rythme

- Jouez sur les intonations :
 - Montez la voix pour attirer l'attention.
 - Descendez la voix pour « toucher », conclure.
- Régulez le débit : dosez les pauses et les silences.

4. Articuler

- Détachez les sons.

- Desserrez les mâchoires.
- Respectez les liaisons.
- Prononcez les mots en entier.

5. Éviter les « défauts » habituels :

- Ne parlez pas trop vite.
- Ne mangez pas les mots.
- Faites des pauses.

6. Regarder

- Permet de montrer à l'autre que je le reconnais et le respecte !
- Me permet de reconnaître que je m'adresse à une « somme d'individualités » et non à une masse.
- Accélère l'établissement de la communication.
- Le regard constitue un lien et contribue à établir la confiance et la relation d'égal à égal.
- Intensifie la communication car il est porteur d'expressivité.
- Me permet de ramener progressivement à moi l'attention d'un groupe.
- Me permet de disposer d'informations sur l'autre, ce que je dis l'intéresse-t-il ? Comprend-il ? Se lasse-t-il ?
- Il remplace ou complète le feedback de l'autre.
- Il aide à retrouver ses idées, son « fil ».
- Le regard de l'autre constitue de l'énergie !
- Regarder dans les yeux, sans pour autant le fixer !
- Alternier regard « zoom » (devant, plus près) et regard « panoramique » (*distribuer le regard en 3 à 4 parties égales, en regardant les derniers rangs, si la salle est très grande*).

7. Susciter l'intérêt

- Posez la question que se pose l'auditoire : « *Vous vous demandez pourquoi... ?* »
- Ayez un langage adapté à l'auditoire : rester « simple ».
- Exprimez vos messages en « Vous » et « Je ».
- Illustrez votre discours par des anecdotes.
- Ajoutez des « images », métaphores.
- Commencez par exemple par une question, de l'humour, un témoignage, une

histoire...

- Évitez le jargon trop professionnel.

EXERCICES d'échauffement rapide avant une prise de parole

1. Les petites apnées : j'inspire, je bloque (*je compte 3*), j'expire, je bloque (*je compte 3*).
2. L'économie du souffle : j'expire le plus lentement possible (*je peux compter des battements, afin de voir l'évolution*) en retenant l'air avec cette sensation de poussée et contre-poussée au niveau du ventre.
3. Je vide mon air en deux parts égales, trois parts égales, etc.
4. Pour dynamiser le souffle : séries de fttt, ssttt, chttt... comme si on voulait cracher au loin. Il faut sentir la « connexion » entre le ventre, les lèvres et la langue et surtout aucune sensation ne doit forcer sur la gorge.
5. Canalisation du souffle et concentration : on peut faire quelques respirations en bouchant alternativement une narine ou l'autre, plutôt assis en tailleur.
6. Dire à voix haute des textes en mettant la main sur le ventre et en vérifiant qu'on inspire toujours d'abord avec le ventre et qu'on expire en parlant. On peut essayer des phrases longues et enlever volontairement la ponctuation pour sentir le travail de retenue du souffle sur des mots, cette fois.
7. Dire un texte devant une bougie pour apprendre à ne pas gaspiller son air (*et son énergie*) sur les consonnes. ■

DOSSIER

7

« OSER DEVENIR ACTEUR »

MES STRATÉGIES DE CHANGEMENT

« Le changement a lieu après l'action. »

Milton Erickson



Lil est temps de lutter contre nos bonnes vieilles peurs du changement et ces hésitations stériles qui tuent le désir et la fraîcheur et « engendrent la résignation et la morosité ». « Cette peur ancestrale de ce qui est nouveau ou différent, qui dit non avant de dire oui, nous fragilise et nous abîme. Lorsque cette peur se fissure et se calme, ne sommes-nous pas les premiers à être heureux et fiers d'avoir essayé... C'est cette joie-là, moi, que j'ai envie de suivre : dire oui, on y va, on fonce, on est courageux, on a du cran. Ne serait-ce pas au fond de nous, de cela dont nous avons envie : d'être surpris et de se surprendre ? » (*Jacques Gamblin, comédien*).

Connaître ses mécanismes du changement

Une situation inconnue peut être vécue comme une découverte pour certaines personnes et comme une véritable angoisse pour d'autres. Tout dépend de son histoire personnelle.

La crainte ne vient pas du changement en tant que tel, mais des perspectives de régression que l'individu croit percevoir, à travers ce changement. Même si la volonté de changer est présente, le changement demande à rompre avec un certain équilibre établi, à travers :

une rupture en termes de vision : « *Il va me falloir apprendre à voir le monde différemment* » ;

– une rupture en termes de savoir-faire : « *Je dois renoncer à mes habitudes pour apprendre à faire autrement* » ;

– une rupture en termes de relation : « *On risque de ne plus me reconnaître* ».

– Identifier ce qui vous empêche d'avancer, c'est déjà progresser.

Dépasser ses résistances au changement

Ce qui différencie les personnes qui réussissent le mieux, c'est leur façon de transformer ce qui leur arrive en opportunités. Elles rencontrent les mêmes difficultés que tout le monde, mais arrivent à les transformer en une énergie nouvelle, en agissant.

Devenir acteur et responsable d'une situation, c'est devenir acteur de sa vie, en laissant de côté ses peurs pour oser sortir de sa zone de confort et affronter l'inconnu.

Faites de cette émotion de la peur une force en traduisant les difficultés en opportunités, en tirant des enseignements de vos expériences passées, en définissant vos objectifs de vie, en faisant preuve de détermination, en prenant soin de vous et en favorisant votre bien-être, en osant prendre des risques et relever des mini-défis au quotidien.

Entreprendre une démarche de changement

Pour entreprendre une démarche de changement, vous devez vous projeter dans la réussite et mettre en place des actions, des expérimentations de façon progressive, susceptibles d'être modifiées au fur et à mesure de leur avancement parce que vous allez apprendre au fil de l'eau, en trouvant de nouvelles clés sur votre chemin.

La vraie victoire est de passer du concept de changement à celui d'évolution permanente.

LES OUTILS

43 Tirer des enseignements de ses expériences antérieures

44 Mettre en place des stratégies de changement

45 Définir ses buts

46 Oser prendre des risques et relever les défis

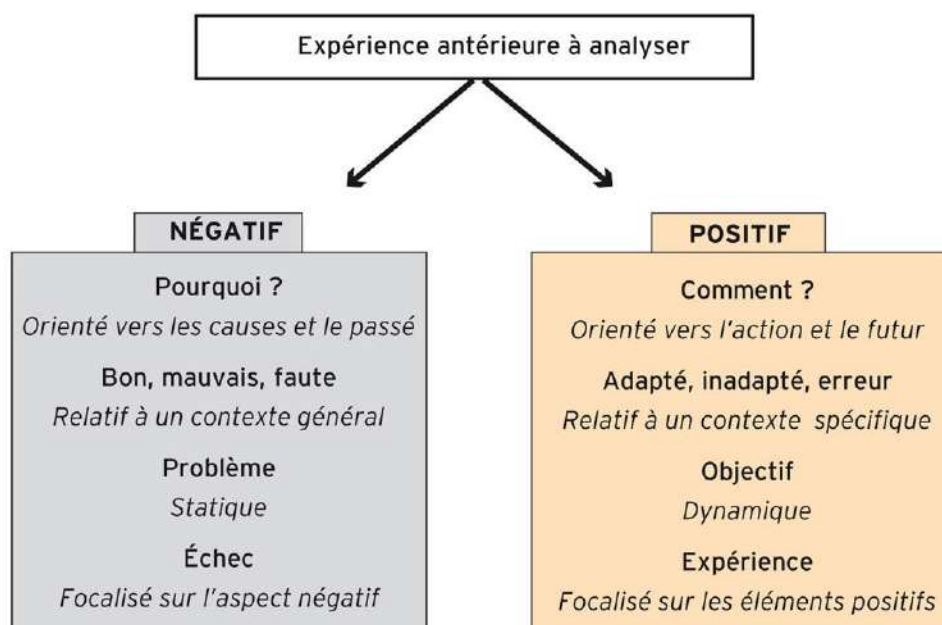
47 Prendre soin de soi

OUTIL

43

Ses petites « voix intérieures » Tիրer des enseignements de ses expériences antérieures

TRADUIRE LES DIFFICULTÉS EN OPPORTUNITÉS



« L'expérience est le nom qu'on donne à ses erreurs » (Oscar Wilde)

En résumé

Tիրer des enseignements de ses expériences antérieures permet d'avancer. Les situations vécues deviennent un tremplin pour mieux affronter celles à venir. La facilité à apprendre de ses expériences traduit la capacité d'une personne à s'améliorer continuellement, à tirer des leçons de ses succès et de ses échecs, en prenant une certaine distance avec ses émotions. Elle adopte une attitude de réflexion par rapport à ses choix et ses actes et cherche à relativiser, dans de

nouveaux contextes d'action, en évitant de reproduire les erreurs du passé.

Insight

Drawing lessons from past experiences is a way of moving forward. Situations we have already experienced can serve as a blueprint to help us deal with those to come. People who learn easily from past experiences are in a state of continual self-improvement: they draw lessons from their failures and successes, which they avoid viewing too emotionally. They reflect on their choices and actions; when faced with new contexts and challenges, they don't overfocus on their self-image, but learn to avoid making the same mistakes from the past.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Tirer les leçons de ses succès comme de ses erreurs.
- Développer un réflexe d'apprentissage permanent.
- Ne pas se laisser guider par ses pensées négatives.

Contexte

Ne vous arrêtez pas sur le passé en vous posant la question du « Pourquoi ? » pour lequel il est parfois difficile de trouver les causes et d'avoir les réponses. Cherchez le « Comment ? » pour vous orienter vers le futur, en vous projetant dans un contexte spécifique avec des objectifs bien ciblés afin de repartir sur une dynamique. Être dans l'intention de trouver des solutions est plus efficace que de chercher à « creuser » les raisons de l'échec.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Pensez à lister vos réussites (cf. [outil 12](#)) pour retrouver vos ressources et croire à nouveau en vous et en vos capacités.
2. Faites une pause.
3. Prenez le temps de réfléchir sans culpabiliser.
4. Analysez et décomposez le déroulé de vos actions pour en repérer les loupés.
5. Demandez de l'aide pour avoir un point de vue extérieur et savoir comment cette personne pourrait résoudre ce genre de « problème ».
6. Renseignez-vous auprès de votre entourage et cherchez des solutions : d'autres personnes ont peut-être vécu la même expérience que vous, différemment.
7. Faites votre plan d'action et de progrès, en vous posant la question « Qu'est-ce que je vais mettre en place pour ne pas reproduire les mêmes erreurs ? » et :
 - Redéfinissez vos objectifs : révisez-les à la baisse ou découpez votre but en sous-parties.
 - Visualisez la réussite (cf. [outil 32](#)) : imaginez le succès, les félicitations, les applaudissements...
 - Exercez-vous à produire une succession d'images mentales d'une situation où vous avez réussi à atteindre vos buts précédemment, et dérouler le processus par étapes.
 - Écrivez-le pour l'ancrer en vous. Vous pourrez ainsi « l'inviter » à la moindre difficulté.

Méthodologie et conseils

Vous avancez et vous progressez, même si à un moment, vous devez prendre un autre chemin. Vous pouvez apprendre beaucoup de vos erreurs en prenant de la distance.

Pour mener à bien votre plan d'action, établissez une liste des activités qui vous donnent de l'énergie et gérez-les par tranches de 1 h 30 à 2 heures maximum, en vous accordant des pauses et moments de relaxation. ■

| *« Quand on ne peut revenir en arrière, on ne doit que se préoccuper de la*

meilleure manière d'aller de l'avant. » Paulo Coelho

Avantages

- Accepter « l'épreuve » pour y trouver du sens et rebondir sur de nouveaux objectifs.
- L'échec ou la difficulté sont uniquement des obstacles sur le chemin, mais pas une finalité.
- Garder de la bienveillance vis-à-vis de vous-même, comme si vous étiez votre meilleur(e) ami(e).

Précautions à prendre

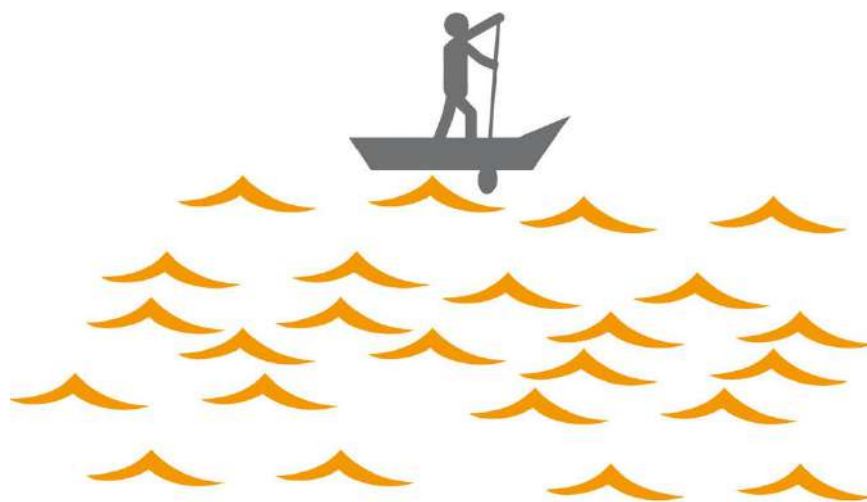
- L'échec peut devenir destructeur si on n'arrive pas à le dépasser.
- Acceptez parfois qu'il ne soit pas possible de tout réussir tout de suite.
- Ce n'est pas en vous mettant la pression que vous allez mieux y arriver.
- Ne faites pas dépendre votre estime de vous d'une réussite uniquement dans un domaine.

OUTIL

44

Mettre en place des stratégies de changement

DÉFINIR SES OBJECTIFS DE VIE



En résumé

Que ce soit pour vos projets personnels et/ou professionnels, votre intention est essentielle pour donner du sens et déterminer les étapes par lesquelles passer, les actions à mettre en place, les tâches à accomplir, les obstacles à éviter, les soutiens sur lesquels s'appuyer.

C'est l'occasion de faire le point, à un moment donné de votre existence et de rebondir sur des **changements** qui vous feront sortir de la routine et prendre quelques risques pour avancer, ouvrir ainsi votre horizon, en vous donnant la possibilité de vous faire confiance.

Insight

For your personal or professional projects, your intention is essential. It gives your project meaning and determines its successive stages, the actions to be

undertaken, the tasks to assume, the obstacles to be avoided, and eventual means of support.

*This is the right occasion to take stock of the situation at this point in your life. You will rebound by making **changes** that take you out of your routine. You will learn to take risks in order to progress, widen your horizon and become more self-confident.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Se fixer des objectifs pour inciter à l'action.
- Se donner des chances de réaliser ses projets.
- Alimenter l'énergie positive.

Contexte

Cet exercice demande d'y consacrer du temps pour élaborer sa vision, le chemin pour y parvenir et ressentir les sensations de bien-être en s'imaginant l'aboutissement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Faites un exercice de visualisation (cf. [outil 32](#)) : votre vie est réussie, vous avez réalisé vos rêves les plus fous ! À quoi cela ressemble-t-il ?

1. Mettez par écrit tout ce que vous voulez améliorer dans votre vie en rapport avec votre développement personnel, votre carrière, vos finances et vos relations. Décrivez tout ce qui vous traverse l'esprit sans laisser s'arrêter votre imagination.
2. Relisez vos objectifs et donnez-leur des priorités. Prenez le temps de déterminer des échéances pour chacun d'eux : 6 mois, 1 an, 3 ans, 10 ans, 20 ans ou plus. À ce stade, il n'est pas encore important de savoir comment vous allez atteindre ces objectifs.
3. Choisissez l'objectif le plus important dans chacun des domaines et prenez quelques minutes pour écrire un paragraphe sur le pourquoi vous souhaitez atteindre cet objectif afin de vous donner la motivation nécessaire de persister jusqu'au bout.
4. Déterminez quel type de personne vous devrez devenir : écrivez un paragraphe décrivant tous les traits de caractère, les compétences, l'attitude et les croyances que vous aurez à développer (cf. [outil 45](#)).
5. Prenez une action immédiate et développez une liste de moyens à mettre en œuvre pour chacun de vos objectifs.

Méthodologie et conseils

Pour compléter votre stratégie de changement, vous pouvez prévoir de vous écrire une lettre à vous-même que vous lirez plus tard, dans le délai que vous aurez choisi, au moment de définir vos priorités ou quand vous aurez besoin de retrouver de la motivation :

1. **L'occasion de faire le point** : lettre à son futur « moi » : cette lettre contient vos désirs, vos buts, vos priorités et consiste à écrire ce que vous souhaitez être dans 1 mois, 1 an, 10 ans... Quand vous lirez cette lettre dans quelques années, vous aurez sans doute oublié son existence. Ce sera l'occasion de faire le point sur votre vie, de vous rendre compte que vos peurs n'étaient pas fondées ou que vous avez abandonné un rêve qui vous tenait à cœur, mais qu'il est toujours

temps de le réaliser.

2. **Lettre pour les « jours de pluie »** : cette lettre est à faire à un moment où vous êtes plein d'énergie et que vous mettez en place des actions pour lesquelles vous rencontrerez peut-être des difficultés certains jours. Notez toutes les raisons qui vous font faire ça, en quoi c'est important pour vous, et ce que cela permet de changer dans votre vie. Notez les satisfactions que vous en retirerez. ■

« Ce n'est pas le changement qui fait peur aux gens, mais l'idée qu'ils s'en font. » Sénèque

Avantages

- Les seules limites à ce que vous pouvez accomplir sont les limites fixées par votre imagination ainsi que par votre niveau de motivation.
- La lettre est un moyen efficace pour donner des instructions à vos ressources.

Précautions à prendre

- Vous aurez à identifier vos sensations de plaisir et à bien les ancrer lorsque vous atteindrez chaque objectif, afin de maintenir votre motivation.

OUTIL

45

Définir ses buts

PRÉVOIR SES PLANS D' ACTIONS



En résumé

La fixation d'objectifs est une partie importante du succès pour créer son propre chemin de vie en marquant, chacune des étapes.

Pour ne pas être paralysé par l'ampleur de la tâche, écrire les **objectifs** les plus importants à atteindre et surtout commencer avec des objectifs à court terme, permettra de se rapprocher de son but. Même les plus petites réalisations procurent une grande satisfaction et une énergie qui portent jusqu'à l'objectif suivant. Cela renforce la confiance en soi car il s'agit de prises de décisions régulières pour mener à bien un projet important pour soi.

Insight

Fixing objectives is an important element of success: you create your own "life path" by marking each of its stages.

*To avoid feeling paralyzed by the scope of a task, you can write out the most important **goals**. Start with the short-term ones: you will more readily attain your target. Even the smallest accomplishments can bring a great degree of satisfaction and energy, boosting you to the next goal. Since you are making regular decisions to carry out a project you find important, this will reinforce your self-confidence.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Se stimuler et donner un sens à sa vie.
- Tenir ses promesses vis-à-vis de soi-même.
- Augmenter l'estime de soi par des actions efficaces.

Contexte

Ciblez un domaine précis, classez vos objectifs par ordre de priorité et accordez un délai bien déterminé pour chaque visée. Restez sur la bonne voie et n'abandonnez jamais, en partageant vos objectifs avec d'autres personnes, vous serez plus enclin à recevoir de l'aide et ils pourront vous soutenir pour les accomplir.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Questions à se poser :

- « Qu'est-ce que je veux ? », « Est-ce que c'est bien ce que je veux vraiment ? »
- « Est-ce que cela dépend de moi ? », « Qu'est-ce que je vais gagner d'important pour moi ? », « Quels avantages vais-je en retirer ? », « Quel sera le bénéfice pour mon entourage ? »
- « À quoi est-ce que je saurai que j'ai atteint mon objectif ? », « Comment les autres pourront-ils le constater ? »
- Il faut envisager les conséquences (même négatives) : « Y a-t-il des obstacles à la réalisation de cet objectif ? », « Qu'est-ce qui m'a empêché d'atteindre cet objectif jusqu'à maintenant ? », « Quels peuvent être les inconvénients rencontrés une fois l'objectif atteint ? »

2. **Mon plan d'action** : « Quels moyens vais-je mettre en œuvre pour atteindre mon objectif ? », « Pour quand je souhaite atteindre cet objectif ? Avec qui ? À quel rythme ? »

3. **Fixer des dates, des horaires, des rythmes** : concrètement, comment vais-je m'y prendre ?

Méthodologie et conseils

Les objectifs se définissent à différents niveaux : Une fois que vous avez décidé vos objectifs à long terme, vous les décomposez en objectifs intermédiaires et une fois que vous possédez votre plan, vous pouvez commencer à travailler pour les réaliser, jour après jour. Récompensez-vous en vous offrant un cadeau après chaque objectif atteint. ■

« *Ne crains pas d'avancer lentement, crains seulement de t'arrêter.* »
Proverbe chinois

Avantages

- Les actions programmées avec des échéances fixées vous donnent une

perspective générale qui définit tous les autres aspects de votre processus de décision.

- Les objectifs sont des défis à se dépasser. Vous reconnaissez ainsi votre capacité à les atteindre.

Précautions à prendre

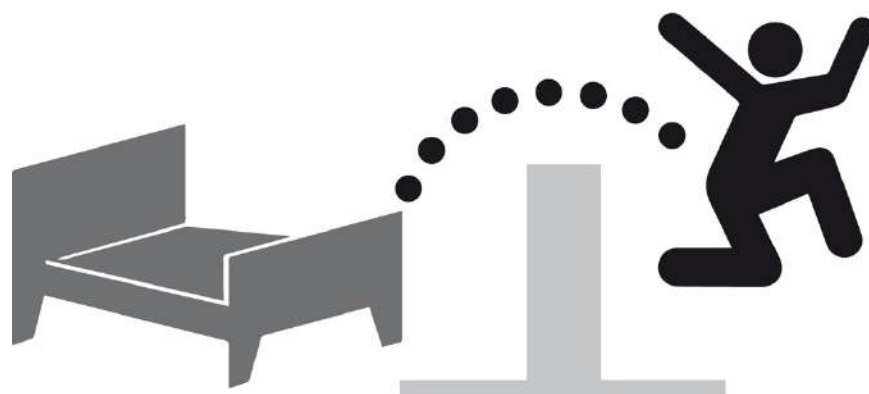
- Plusieurs tentatives peuvent être nécessaires pour atteindre ses buts ultimes et il est normal de faire face à des difficultés à un moment donné.
- Pour obtenir des résultats, vous devez vous entraîner sur des bases régulières, à suivre des plans, faire des efforts programmés de manière organisée, l'objectif final étant toujours présent.
- Ce n'est pas tant le résultat qui compte, que le chemin pour y arriver. Soyez fier de vous, au fur et à mesure de votre avancement.

OUTIL

46

Oser prendre des risques et relever les défis

SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT



En résumé

Vaincre le manque de confiance en soi demande de l'introspection. Mais, il faut être prêts à affronter ses plus grandes craintes, en agissant. Faire preuve de détermination et relever des mini-défis au quotidien, en sortant de votre zone de confort, de votre « coquille », peut effectivement changer la vie et permettre de réaliser ses véritables besoins et envies. Faire face à des situations que vous avez tendance à éviter, finira par changer l'image que vous avez de vous-mêmes.

Insight

To overcome one's lack of self-confidence, a great deal of introspection is called for. You should be ready to confront your greatest fears and act on them. If you are determined to step out of your "shell" – your comfort zone – by taking up daily mini-challenges, you will actually begin to change your life; you will start making your needs and your desires come true. Learning to confront situations you formerly avoided can even have a positive effect on

your self-image.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Faire grandir la liste de ses succès.
- Chercher le dépassement de soi.
- Changer ses habitudes.

Contexte

Le manque de confiance en soi, c'est avant tout un doute sur ses propres capacités et une peur d'assumer qui on est. L'une des raisons qui nous pousse à ne pas sortir de notre zone de confort, est que cela comporte un risque (*inhérent à toute action*) d'échec ou de non-obtention du résultat désiré. Un grand besoin de sécurité peut se faire sentir, mais en même temps, vous ne vous sentez pas à l'aise face à certaines personnes ou situations et vous souhaitez que cela change !

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Relevez des défis : chaque challenge relevé devrait vous apporter des preuves quant à vos capacités et faire grossir votre liste de vos succès. À vous d'adapter le degré de difficulté de vos exercices, en fonction de votre degré de confiance. *Exemples : toujours regarder les personnes que vous saluez dans les yeux, vous forcer à vous exprimer dans certaines situations ou à dire non quand vous sentez que c'est important pour vous, intervenir dans une réunion, prendre la parole en public.* Même si le stress est là, tous ces petits défis relevés seront des victoires pour votre confiance.

2. Anticipez l'action : définir un challenge réalisable et mesurez :

- ce que vous risquez en sortant de votre zone de confort ;
- ce que vous risquez en restant dans votre zone de confort ;
- ce que vous gagnez en sortant de votre zone de confort ;
- enfin, après coup, mesurez combien vous avez appris en sortant de votre zone de confort.

3. Passez à l'action : l'objectif est de se confronter à son angoisse, et de prendre peu à peu l'habitude d'affronter les situations que l'on évite. Cet entraînement est similaire à celui d'un comédien pour s'échauffer. On ne demande pas à un comédien qui répète un spectacle de maîtriser son texte et de faire vivre son personnage d'entrée de jeu, mais de le répéter régulièrement, inlassablement jusqu'au spectacle.

4. Apprenez toujours de vos erreurs : prenez le temps d'observer les résultats pour reconnaître ce qui a bien fonctionné et ce qui a besoin d'être changé afin d'en tirer des conclusions et surtout des solutions à mettre en place pour la prochaine fois, afin d'évoluer.

Méthodologie et conseils

Le plus important est de passer à l'action. Il est préférable de progresser à petits pas, en augmentant la difficulté un peu plus à chaque fois, ce qui aura un impact durable sur votre confiance en vous. ■

« Il n'y a qu'une seule chose qui rend un rêve impossible à réaliser : la peur

d'échouer. » Paulo Coelho

Avantages

- Chaque challenge devrait vous apporter des preuves quant à vos capacités et faire grossir votre liste de succès.
- Plus vous multipliez des petits programmes d'entraînements, plus vous réussirez !

Précautions à prendre

- Allez bien au bout de chaque exercice que vous avez décidé d'expérimenter.
- Les erreurs ne sont en aucun cas des échecs, mais des opportunités pour « grandir » et apprendre à se dépasser.

OUTIL

47

Prendre soin de soi

FAVORISER SON BIEN-ÊTRE POUR UNE MEILLEURE ÉNERGIE

Stratégies Objectifs	Physiques/concrètes	Sensorielles	Mentales
Prévenir le stress	Éviter la fatigue posturale Diminuer les tensions inutiles Qualité du sommeil Sport	Abaisser les surcharges sonores ou visuelles « Hygiène de vie »	Nos « petites voix » L'estime de soi
Traiter la cause	Changer la situation Communiquer Prendre du temps	Diminuer nos zones de sensibilité émotionnelle Communiquer nos émotions	Lâcher prise des zones de faible influence
S'adapter au changement	Respirations intenses Décontracter son corps Crier, courir...	Se relaxer Massage, bain/douche Écouter de la musique, s'acheter quelque chose	Éliminer : écriture Relativiser : minimiser Positiver

En résumé

Le stress existe depuis toujours pour notre bonheur et notre malheur. Il fait partie de la vie et est inséparable de la condition humaine. L'objectif n'est pas de le supprimer, mais d'y faire face et de le gérer, donc de le comprendre, non seulement au sens physiologique et biologique, mais aussi au sens psychologique.

Les pensées et les sentiments que nous avons au sujet d'un problème sont aussi importants que le problème lui-même.

S'observer attentivement permet de voir comment nous pouvons influencer

positivement le cours des événements et utiliser efficacement nos propres ressources.

Insight

Inseparable from the human condition, stress has always been a part of life, for better or for worse. Our goal is not to eliminate stress, but to face it and manage it – thus, to comprehend it, from a physical and mental point of view.

The various thoughts and feelings we experience in conjunction with a problem are just as important as the problem itself.

*By **observing ourselves attentively** we can learn to exert a positive influence on the course of events while putting our individual resources to effective use.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Identifier les principaux facteurs de pression.
- Mobiliser ses propres ressources.
- Créer ses propres stratégies anti-stress.
- Adopter une bonne hygiène de vie.

Contexte

Arriver à se poser et faire un point pour prendre soin de soi est bénéfique pour bien distinguer la pression externe de la pression interne.

Les différentes connaissances et techniques favorisent une récupération physique et mentale qui permet de se sentir plus « aligné » et confiant devant certaines personnes et/ou situations.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Repérez ses rythmes d'activité :

- Nos cycles d'attention soutenue sont de 90 min environ. Choisir ses rythmes, c'est choisir ses moments et la durée des séquences.
- Certains jours sont plus chargés que d'autres : les repérer à l'avance permet de s'y préparer et de préparer le travail considéré.
- Faire les tâches difficiles au moment où l'on est le plus performant et respecter notre besoin de concentration.

2. Éviter les facteurs de stress inutiles : les contraintes que l'on s'impose, qui nous pèsent et qui ne sont pas indispensables. Prendre conscience de nos « petites voix » qui nous font développer des sentiments de culpabilité.

3. Améliorer sa qualité de vie pour augmenter sa résistance : ce n'est pas seulement dérouler des bonnes intentions, cela suppose de hiérarchiser ce qui est fondamentalement important pour soi.

4. Mener une vie saine et équilibrée :

- Manger de façon équilibrée en respectant un minimum de temps pour chaque repas (*il faut 20 minutes minimum pour que le cerveau ait le temps d'enregistrer la satiété*) et le plus possible à des heures fixes.
- Entretenir son réseau relationnel et une vie sociale.
- Faire des choses pour soi, pour se faire plaisir : s'acheter un cadeau, s'offrir un repas dans un bon restaurant, aller à un concert.

Méthodologie et conseils

Pensez également à préserver vos cycles du sommeil. De 90 min également, le cycle du sommeil comprend 5 phases :

- L'endormissement (*4 % de la durée totale*).
- Le sommeil léger (*20' par cycle*).
- Le sommeil profond (*réparateur physique*).
- Le sommeil très profond (*réparateur physique*).
- Le sommeil paradoxal (*temps du rêve, réparateur psychique*).

Pour préserver l'équilibre nerveux, il est indispensable de dormir suffisamment, en évitant les réveils trop matinaux puisque l'essentiel des rêves et la récupération de la fatigue nerveuse ont lieu le matin.

« Celui qui est le maître de lui-même est plus grand que celui qui est le maître du monde. » Bouddha

Avantages

- La réaction de stress permet d'être complètement mobilisé vers son but pour réussir sa performance, dans un temps imparti.

Précautions à prendre

- Dans une situation délicate, si le stress est insuffisant, cela ne permet pas de mobiliser ses sens et sa concentration.
- La réaction de stress a un coût énergétique. Il est nécessaire de respecter une phase de récupération, au risque de tomber dans l'épuisement.

Comment être plus efficace ?

Prendre la juste mesure de son stress

- Quelle place le stress tient-il dans ma vie ?
- Quelle place est-ce que je souhaite qu'il tienne ?
- À quels stress est-ce que je décide de faire face ?
- Quels stress sont nocifs et destructeurs et quels sont ceux heureux et utiles ?
- Quels stress ai-je la possibilité de supprimer ?

Prenez le temps d'approfondir cette analyse des moyens pour que le stress soit vécu, sans détresse, en utilisant vos ressources personnelles.

Vous pouvez ainsi contrôler votre stress, et non plus être contrôlé par lui.

Les manifestations d'un état de stress

- **Signes physiques** : maux d'estomac, maux de tête, insomnie, fatigue...
- **Signes affectifs** : irritabilité, sentiment d'abandon, manque d'estime de soi...
- **Comportement** : brusquerie, hyperactivité, crises de larmes...

Les causes de stress

- **Les causes physiques** : chaleur, bruit, conditions hygiène et sécurité.
- **Les causes professionnelles** : charge de travail, accélération du rythme de travail, pression du temps, interruptions, métiers à risques, clients agressifs.
- Les causes managériales : objectifs trop importants, manque de reconnaissance des efforts, etc.
- **Les causes relationnelles** : conflits, relations tendues.

Faire la distinction entre la pression interne donnée par soi-même et la pression externe donnée par les autres ou les conditions de travail :

- **La pression externe** : il s'agit de différencier ce sur quoi on peut agir et ce sur quoi on ne peut pas.
- **La pression interne** : on ne se trouve pas à la hauteur devant une situation ; il est essentiel d'accepter de ne pas être parfait, de ne pas se focaliser sur ses points faibles.

Identifier et évaluer les sources de tension qui nous affectent le plus

1. Répertorier quelles sont vos sources de tension : émotions positives, négatives, agressivité etc. Pouvez-vous préciser les facteurs de stress dans chacune des situations ? (*Vie professionnelle ou personnelle ?*)
2. Quelles sont les situations où vous avez une influence pour faire cesser ou modifier les facteurs de stress ?

Cette liste aide à identifier les domaines sur lesquels on peut réagir : évaluer la façon dont on peut éliminer ses tensions.

Mes symptômes quand je suis soumis à un stress

- Qu'est ce que je ressens (*globalement et physiquement*) ?
- Quelle est ma position, mon attitude corporelle ?
- Comment est ma respiration ?
- Y a-t-il une émotion, un sentiment particulier ?
- Comment est-ce que je vois la vie quand je suis dans cet état ?
- Qu'est ce que je me dis intérieurement ?
- Ai-je cerné un déclencheur particulier ?
- Comment j'agis et me comporte à partir de cet état de stress ?

EXERCICES Comment passer d'objectifs généraux à un réel changement dans la vie quotidienne ?

Exercice pratique : hygiène de vie

1. Cochez dans la liste suivante tous les points que vous pourriez améliorer dans votre vie de tous les jours :

- Augmenter ou régulariser le sommeil.
- Faire de l'exercice physique une ou deux fois par semaine.
- Prendre conscience de sa respiration.
- Prendre le temps de faire quelques exercices de respiration entre deux appels.
- Voir plus ses amis et élargir le réseau relationnel.
- Prendre plus de temps pour soi.
- Diminuer le café, le thé ou l'alcool.
- Diminuer la consommation de tabac.
- Prendre au moins 3/4 d'heure pour les repas du midi et du soir.
- Rééquilibrer les repas (*exemple : prendre un vrai petit-déjeuner*).
- Prendre 1, 2 demi-journées de vrais loisirs par semaine.
- Se cultiver, lire, aller au musée.
- Se faire un plaisir par jour.

2. Choisissez-en un que vous voulez améliorer au cours des semaines à venir.

3. Parmi les situations que vous pouvez changer, déterminez quelles actions vous pourriez mettre en place simplement.

4. Soyez très précis sur les moyens que vous allez mettre en place pour atteindre votre objectif. Vous devez répondre à toutes ces questions :

- Comment allez-vous faire ? (*la description doit être la plus précise possible*)
- Combien de temps allez-vous y consacrer ?
- Que faisiez-vous que vous ne ferez plus ?
- Quand commencez-vous ?

5. Il vous faut un contrôle. Annoncez votre décision à un proche et demandez-lui

de vous aider à respecter votre résolution.

Exemple :

- Objectif : une seule tasse de café par jour.
- Comment : en prenant un verre d'eau à la place des tasses de café prises dans la journée ; au petit-déjeuner, je prendrai du chocolat. Je commence demain.
- Personne prévenue : mon collègue. ■

DOSSIER

8

**« DIRIGER LES ACTEURS EN MANQUE
DE CONFIANCE »**

MANAGER ET GUIDER SES COLLABORATEURS

« Il n’y a personne qui soit né sous une mauvaise étoile,
il n’y a que des gens qui ne savent pas lire le ciel. »

Dalai lama



Même un très bon comédien a besoin du regard du metteur en scène pour progresser et multiplier ses chances de réussite. Même un excellent musicien a besoin d’un chef d’orchestre lorsqu’il se retrouve à jouer dans un ensemble symphonique, pour se sentir guidé et trouver l’harmonie avec les autres instruments.

Alors, même un collaborateur a besoin d’un regard bienveillant, positif et encourageant pour être rassuré, croire en soi et en ses compétences et trouver sa place dans une équipe.

Les signes de reconnaissance

De nombreux témoignages évoquent le manque de reconnaissance et d'attention de leur hiérarchie, le manque constant de sens, d'échanges ou de liens avec les pairs, les problèmes de non-circulation des informations ou même la violence des propos, la critique négative et dévalorisante.

Tout va de plus en plus vite, la recherche permanente de la performance ne laisse plus de place pour trouver la signification des exigences de l'entreprise. L'humain se trouve oublié, voire ignoré pour laisser place aux résultats et à l'efficacité. Or, c'est l'Homme qui fait fonctionner la machine, les « process » et, sans « nourriture psychologique », son moteur tourne au ralenti ou ne fonctionne plus.

Nous avons tous besoin de cette « nourriture psychologique » pour vivre, avoir le droit à exister.

Un des besoins primaires de chaque personne est de se sentir reconnue. Les signes de reconnaissance favorisent l'épanouissement personnel et professionnel et consolident l'estime de soi et la confiance en soi.

Quels besoins pour réussir ?

Une personne qui manque de confiance en soi ressentira encore plus le besoin d'un cadre de sécurité et de permissions pour alimenter son « moteur de l'action » (*sa motivation*), de réussite et diminuer son niveau de doute. Elle accordera beaucoup d'importance au regard de son manager ou d'une personne qui revêt beaucoup d'importance à ses yeux, qui est de nature à l'aider à se transformer et à développer des stratégies de réussite.

Donner la possibilité d'avancer en toute confiance

Pouvoir reconnaître les symptômes d'une perte de confiance peut vous aider à offrir votre soutien à vos collaborateurs ou pairs en adoptant une posture qui favorisera la réussite.

C'est en étant présent, en encourageant, en valorisant une action, un comportement, un résultat que vous pourrez favoriser la prise de responsabilités.

C'est en faisant prendre conscience à la personne de ses points forts, de sa valeur ajoutée que vous arriverez à augmenter son niveau d'énergie et de motivation.

C'est en lui faisant analyser de façon constructive ses expériences que vous l'aidez à développer son autonomie.

C'est en la félicitant que vous maintiendrez sa motivation et lui donnerez envie d'avancer.

Chaque moment d'intérêt, de présence, de communication interpersonnelle, chaque message positif va renforcer le niveau de confiance en soi de l'individu.

LES OUTILS

48 Détecter les personnes en manque de confiance

49 Posture à adopter

50 Faire prendre conscience de ses ressources

51 Aider à développer des stratégies de réussite (A.T.)

52 Accompagner dans le développement et la maturité

OUTIL

48

Détecter les personnes en manque de confiance

IDENTIFIER LES SYMPTÔMES DE MANQUE DE CONFIANCE EN SOI



En résumé

Nous pouvons avoir tendance à porter des jugements sur ce que nous percevons d'un comportement ou d'un acte d'un collaborateur, d'un collègue, d'une relation. Quelquefois, le **manque de confiance en soi** peut se percevoir par une attitude, un vocabulaire employé ou une manière d'être et de s'exprimer. Mais, souvent, dans le contexte professionnel, beaucoup se protègent en jouant le rôle d'un personnage paraissant à l'aise et confiant, parfois même prenant beaucoup d'espace pour cacher justement une difficulté à trouver sa place. D'autres donneront le change, en se lançant dans des challenges.

Insight

*We tend to judge the behavior and action of colleagues, friends or relatives, or what we perceive thereof. Our **lack of self-confidence** can reveal itself in an attitude, a choice of vocabulary, or in a way we behave or express ourselves. In a professional context, however, many people tend to shield themselves by donning the disguise of someone who seems confident and at ease – at times even taking up a lot of space to conceal a true difficulty in finding their place. Others will ward off suspicion by embarking on a series of challenging tasks.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Détecter les personnes en manque de confiance en soi ou en perte de confiance.
- Établir un diagnostic.

Contexte

Pouvoir reconnaître les symptômes d'un problème de confiance en soi, peut vous aider à offrir votre soutien à vos collaborateurs et aux personnes qui vous entourent. Certaines postures sont à adopter pour les accompagner, à acquérir ou retrouver de la confiance.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Voici les signes pour lesquels vous devez vous montrer particulièrement attentif :

- A besoin en permanence de chercher à atteindre la perfection dans chaque aspect de sa vie : elle n'est jamais satisfaite.
- Se comparer aux autres : il s'agit d'une porte ouverte au doute et à la frustration.
- Faire des commentaires négatifs sur soi : invoquer constamment la chance et le destin pour justifier un bonheur ou une réussite.
- L'anxiété ou la panique en présence de nouvelles personnes.
- Abandonner sans essayer par peur de l'échec. Cette habitude révèle une crainte de ne pas savoir faire face à une situation nouvelle.
- Être immédiatement sur la défensive : les personnes avec une mauvaise image d'elles-mêmes se mettent facilement sur la défensive au cours de discussions argumentées ou lorsqu'il faut défendre une opinion. Avoir son argumentation rejetée engendrera invariablement une souffrance.
- S'excuser sur tout ou se justifier : cela peut révéler une peur de mal faire et d'être jugé en conséquence. Il est question souvent d'une faible estime de soi.
- Vouloir être tout le temps rassuré et validé : porter son attention vers l'extérieur et chercher l'approbation des autres.
- Adopter une posture penchée ou courbée vers l'avant engendre mécaniquement un sentiment de moindre confiance et fait passer l'image de quelqu'un peu à l'aise, pas franc, qui provoque le doute ou la méfiance.
- Se créer un personnage, un masque pour cacher l'embarras, paraître confiant alors que la peur grandit, éviter de révéler sa vraie personnalité par peur d'être jugé.

Méthodologie et conseils

Pour un manager ou un proche, détecter les symptômes d'un manque de confiance en soi peut s'avérer bien utile pour soutenir la personne et l'accompagner. Vous devez développer vos qualités d'observations et

d'écoute pour pouvoir adopter une posture de coach. ■

« Ce qui fait gagner un champion, c'est justement tout ce que le public ne voit pas. » Yannick Noah

Avantages

- Prendre le temps et pratiquer l'empathie permettent la revalorisation de la personne en manque de confiance.
- Comprendre ce qui se joue derrière certains comportements vous permettra d'éviter des jugements trop hâtifs qui pourraient avoir des conséquences préjudiciables.

Précautions à prendre

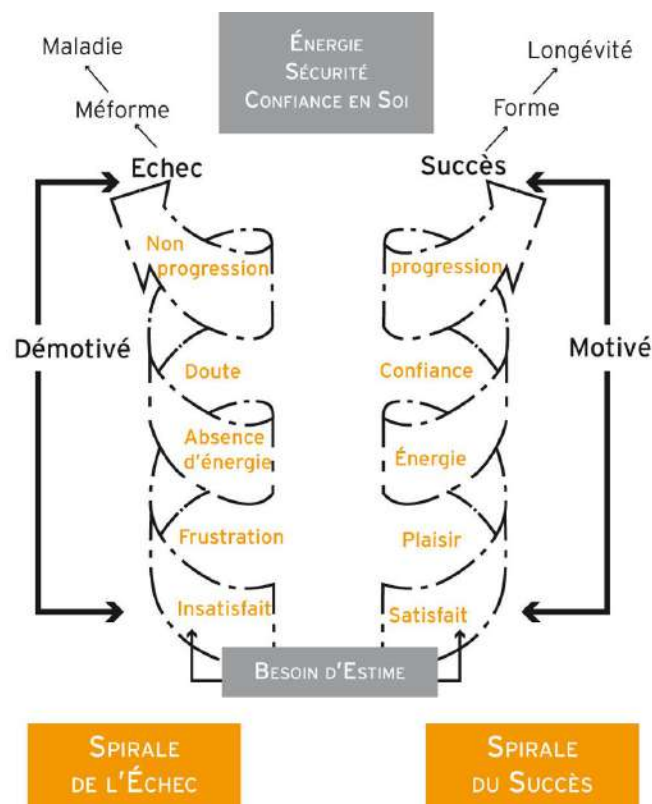
- Pour certaines personnes, il peut être difficile de détecter le manque de confiance, parce qu'elles se cachent derrière un masque pour dissimuler leur embarras et paraître à l'aise.
- Quand une personne renouvelle des erreurs, il peut s'agir d'un manque de confiance en soi. Il sera alors utile d'ouvrir un dialogue pour comprendre ce qui peut lui manquer comme informations ou compétences, ce qu'elle n'osera pas venir exprimer par elle-même.

OUTIL

49

Posture à adopter

L'IMPORTANCE DU REGARD PORTÉ SUR L'AUTRE : « L'EFFET PYGMALION »



En résumé

Rosenthal, psychosociologue américain, a mis en évidence que, plus nous portons un regard positif sur autrui, plus il développe son niveau de confiance et augmente sa capacité à réussir. Pour reprendre ce principe : plus le manager doute de son « managé », plus il atténue ses chances d'atteindre le niveau d'exigence requis par la fonction. Plus le manager est convaincu des capacités de progression de son « managé », plus il multiplie ses chances de réussite. Ce

qu'on appelle **l'effet Pygmalion** qui renvoie à l'importance du regard que nous portons sur l'autre, de nature à transformer cet autre.

Insight

*In a renowned study, American psychosociologist Robert Rosenthal showed that the more we view someone positively, the more he/she enhances his/her own level of self-confidence and capacity to succeed. Conversely, the more a manager doubts his management style, the less chances he has of reaching the level of excellence required in his post. But the more the manager is convinced that his way of managing things is conducive to progress, the more he multiplies his chances of succeeding. This is called the **Pygmalion effect**: it reminds us of the importance of the way our image of others can transform them.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Développer sa capacité à porter un regard positif sur un individu.
- Instaurer un climat de confiance.
- Ouvrir un dialogue.

Contexte

Un individu a inconsciemment tendance à mettre en œuvre des comportements conformes à l'image qu'on lui renvoie de lui-même. Ce mécanisme n'est pas aussi simple puisque plusieurs protagonistes entrent en ligne de compte. L'impact du regard d'une personne sur une autre sera d'autant plus fort que cette personne est crédible.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Choisir de voir « le verre à moitié plein » plutôt qu'« à moitié vide », constitue la métaphore de base de l'attitude d'accompagnement. Cette attitude doit s'accompagner d'une volonté de faire réussir, d'espérer sans cesse de l'autre le meilleur, tout en acceptant le pire. C'est exprimer une double exigence, pour soi et pour l'autre.

Les différents points de l'effet Pygmalion s'adaptent à une personne qui a besoin d'être soutenue :

- Le climat d'apprentissage qui renvoie à un investissement « affectif » plus ou moins important.
- La possibilité d'expression qui renvoie aux opportunités de réponses plus ou moins offertes.
- Les contenus pédagogiques qui renvoient à la quantité d'informations et de connaissances plus ou moins transmises.
- Les réactions du manager aux prestations des collaborateurs, qui renvoient à la quantité et la qualité des feedbacks.

Méthodologie et conseils

Il semble important d'anticiper sur cet effet Pygmalion en recherchant systématiquement pour chaque individu ses points forts. Cela permet de découvrir le collaborateur sous un angle positif et a minima de se rendre compte qu'on ne les connaît pas (*« ce qui justifie vraisemblablement la mauvaise image que j'en ai »*).

L'effet Pygmalion est particulièrement à prendre en compte dans les cas suivants :

- Le manager a le sentiment que son collaborateur ne fait pas bien son travail, ou fait régulièrement des erreurs.
- Le manager a été « briefé négativement » sur le collaborateur ou sur l'équipe.
- Le manager a un doute sur le fait de faire totalement confiance à son collaborateur.
- Un collaborateur qu'on juge inefficace a une tendance forte à l'inefficacité

(cela ne signifie pas qu'il ne l'est pas intrinsèquement). Néanmoins, l'effet Pygmalion est particulièrement visible lorsque ce même individu développe des comportements totalement efficaces dans d'autres environnements (*autre activité, avec un autre manager...*). ■

« Les jugements portés sur autrui sont des expressions détournées de nos propres besoins inassouvis. » Marshall Rosenberg

Avantages

- C'est en croyant que quelque chose est vrai qu'on peut le rendre réel, qu'il peut le devenir.
- C'est dans l'écoute active et reconnaissante d'un succès que le collaborateur puise l'énergie nécessaire et la confiance pour repartir vers de nouveaux projets.

Précautions à prendre

- L'effet « Pygmalion » se joue généralement au niveau de l'inconscient sans remettre en cause le professionnalisme ou l'équité des managers. Néanmoins, la conséquence est la même.
- Être indifférent ou non présent, c'est participer à la perte de confiance et à l'échec de ses collaborateurs.

OUTIL

50

Faire prendre conscience de ses ressources

SAVOIR DONNER DES SIGNES DE RECONNAISSANCE

	+	-
	VALORISE Source de plaisir Valorise Donne confiance	DÉVALORISE Source de déplaisir Fait progresser Détruit Dévalorise
LES ACTES Sur le « faire »	POSITIF CONDITIONNEL « Je trouve que tu as produit un travail de qualité » SOUS CONDITION	NÉGATIF CONDITIONNEL Fait progresser « Je pense que tu es capable de faire ce rapport plus rapidement » SOUS CONDITION
LA PERSONNE Sur « l'être »	POSITIF INCONDITIONNEL « C'est un vrai plaisir pour moi de travailler avec toi » SANS RÉSERVE	À BANNIR NÉGATIF INCONDITIONNEL Détruit Dévalorise « Tu es nul », « Tu es bon à rien » REJET

En résumé

Un des besoins vitaux de chaque individu est de **se sentir reconnu**, soit par un geste, un regard, soit verbalement par le choix d'un mot particulier. Il existe 4 types de signes de reconnaissance (*Strokes en Analyse Transactionnelle*) : positifs, négatifs, conditionnels ou inconditionnels. L'utilisation et l'interaction de ces 4 types permettent d'adapter sa communication en générant une énergie positive si l'on reconnaît les actions ou les qualités de l'autre, ou au contraire, une énergie négative si on dévalorise l'autre.

Insight

*One of our truly vital needs is to **feel recognized** by a gesture, by a glance, or verbally (through a choice of positive vocabulary). TA (transactional analysis) teaches us that there are four types of strokes: they can be positive, negative, conditional or unconditional. By applying and mixing these four types, we can manage our way of communicating with others by generating positive energy if we acknowledge their actions and qualities, or, conversely, generating negative energy if we put them down.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Soutenir et valoriser vos collaborateurs.
- Générer de la critique constructive.
- Développer l'estime de soi.

Contexte

Postulat 1 : nous avons besoin de la stimulation des autres pour vivre (*strokes*), stimulation positive ou à défaut négative.

Postulat 2 : tout vaut mieux que l'indifférence. C'est pourquoi lorsqu'une personne ne reçoit pas suffisamment de signes positifs, elle cherche les « coups » (*cherche à se faire remarquer, fait des erreurs...*).

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pourquoi féliciter plus souvent ? Pour maintenir la motivation, donner envie de poursuivre, faire tirer des enseignements formateurs pour l'autonomie.

Comment féliciter ?

- Provoquez l'entretien.
- Exprimez votre satisfaction : « *Je viens d'apprendre que... et je voulais vous féliciter aussitôt.* »
- Faites-vous raconter.
- Intéressez-vous activement par des signes de reconnaissance positifs verbaux et non verbaux : hocher la tête, sourire, « *très bien* »...
- Faites réfléchir aux raisons de la réussite et des conséquences positives : « *À votre avis, qu'est-ce qui a été déterminant ?* »
- Étudiez ensemble si ces points clés de réussite sont généralisables.
- Exprimez votre satisfaction, de nouveau à la fin et encouragez.

Méthodologie et conseils

• Comment utiliser les signes de reconnaissance ? :

- Le positif conditionnel est utile pour valoriser une action, un résultat ou conforter un comportement : il développe la confiance en soi ;
- Le négatif conditionnel est nécessaire pour réaliser une critique constructive. Il nécessite d'être précis et descriptif sur les faits reprochés à l'autre, sous peine de ne pas être compris et donc rejeté : il aide à la critique constructive ;
- Le positif inconditionnel porte un jugement de valeur positif : il développe l'estime de soi et favorise la responsabilité.
- Le négatif inconditionnel est à proscrire car dévalorisant et destructif : il a pour objectif (conscient ou inconscient) une dévalorisation de l'autre, voire une rupture. ■

| « *Exister, c'est oser se jeter dans le monde.* » *Simone de Beauvoir*

Avantages

- Les signes de reconnaissance permettent d'encourager, de motiver et de soutenir.
- Le stroke positif génère « Je renouvelle le comportement pour lequel j'ai été reconnu ».
- Le stroke négatif conditionnel génère « Je vais tout faire pour le transformer en positif ».

Précautions à prendre

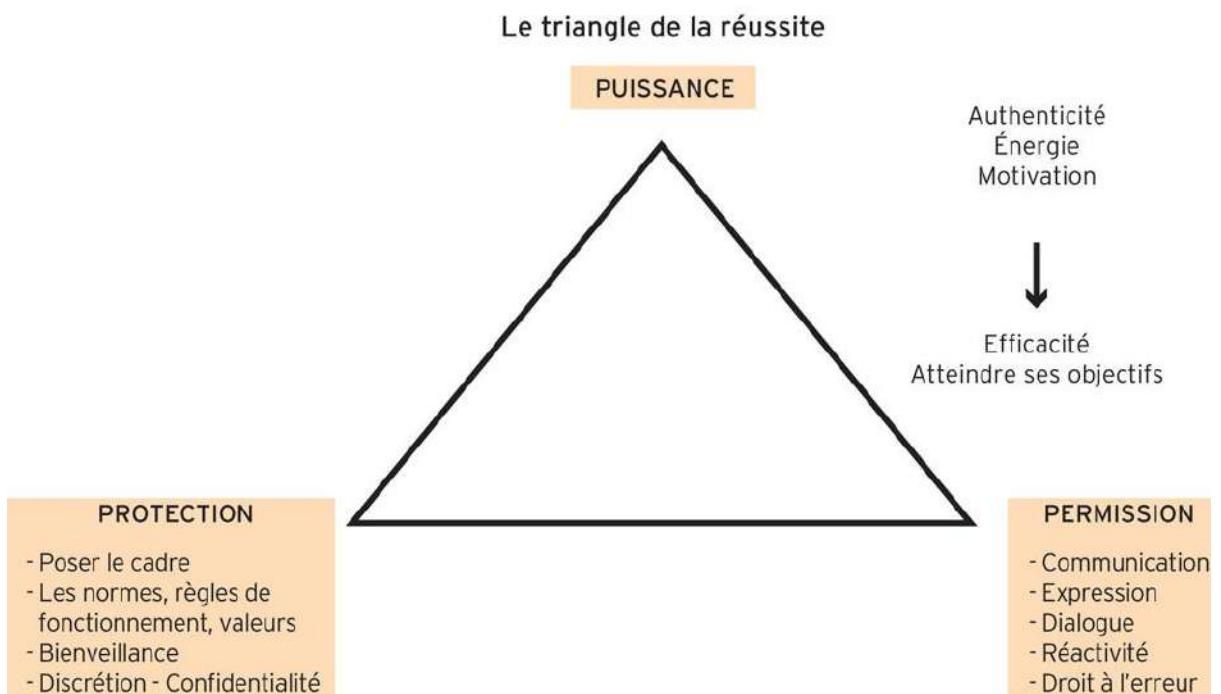
- Tout collaborateur a besoin de recevoir, de sa hiérarchie, des signes de reconnaissance qui le renseigne sur la qualité de son travail et sur le rôle qu'il remplit (*comme un enfant a besoin de recevoir de son parent de la reconnaissance pour grandir et développer la confiance en soi*).
- La posture du manager représente dans l'inconscient du collaborateur, la figure d'autorité (*soit le Parent qui fait appel au vécu de l'enfance*).
- Attention toutefois à ce que le signe de reconnaissance positif inconditionnel ne soit pas trop fréquent, au risque de détourner de la posture d'autorité.
- Quelqu'un qui ne reçoit pas de signes de reconnaissance aura du mal à en donner à son tour.

OUTIL

51

Aider à développer des stratégies de réussite

DONNER LA POSSIBILITÉ D'AVANCER EN TOUTE CONFIANCE



Source : *Analyse transactionnelle*, Éric Berne.

En résumé

Pour mettre en confiance, il est nécessaire de poser un cadre de sécurité avec de la bienveillance et des points de repères. Mais ce n'est pas suffisant, les collaborateurs ont besoin d'entendre et de ressentir qu'ils peuvent entamer toute action et **s'accorder la permission d'avancer**, en sachant qu'il n'y a pas de pression, qu'ils ont la possibilité d'en parler et que l'erreur n'est pas synonyme de sanction. C'est alors que le désir de changement va pouvoir se mettre en marche pour devenir un puissant moteur de motivation et de réussite.

Insight

*To inspire trust, we need to be kind towards our co-workers and provide them with a secure framework featuring stable points of reference. But this isn't enough. They should feel that they have permission to undertake actions and **allow themselves to progress**, without being put under pressure: they can talk about this at all times, confident that their mistakes do not necessarily bring on punishment. In such cases, the desire for change can become a powerful instigator of motivation and success.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Donner des signes d'encouragement.
- Enlever toute pression.
- Favoriser l'épanouissement professionnel et personnel.

Contexte

Le « triangle de la réussite » :

1. **Protection** : parent normatif positif qui va fixer des règles, des limites, des valeurs et assurer la sécurité.
2. **Permission** : elle correspond au parent nourricier qui va encourager, autoriser l'expérimentation et **accepter l'erreur**. Elle indique qu'une communication peut être libre, ouverte, si on y associe la protection. C'est aider le collaborateur à connaître ses ressources et à valoriser ses expériences.
3. **Puissance** : c'est la combinaison de l'enfant rebelle qui est créatif, écoute ses envies, est authentique, et de l'adulte en prise avec la réalité et ses contraintes. Elle ne peut exister que si la protection et la permission sont exprimées clairement par le manager. Le collaborateur pourra alors envisager une évolution de carrière, une prise de responsabilité supplémentaire ou affronter ses peurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pour faire progresser un collaborateur : être **clair et précis** sur l'objectif de progrès que vous lui assignez :

- Que souhaitez-vous qu'il acquière ?
- **Être réaliste** sur sa capacité à progresser par paliers : quelle est la première étape que vous lui demandez ? En combien de temps ?
- **Être présent et soutenant** (*règle des 3 S*) : Sens, Soutien, Suivi.
- **Être contractuel**. Ne pas jouer le « sauveteur » !
- Comment allez-vous lui montrer et faire sentir le sens que le progrès peut avoir pour lui ou pour l'unité ?
- Comment analyseriez-vous les difficultés qu'il rencontre ? Qu'allez-vous mettre en place avec lui pour dépasser ces difficultés ?
- Comment allez-vous assurer le suivi ? Dans combien de temps allez-vous vous rencontrer pour vérifier les progrès ?
- Si l'axe de progrès est satisfaisant, vous pouvez avant tout **le féliciter et l'encourager** et passer au palier suivant : objectif n° 2.

Méthodologie et conseils

Un des rôles principaux de l'encadrement est d'assurer (*surtout lors d'une période d'apprentissage, de la mise en place d'une nouvelle procédure*) la protection et la permission nécessaires pour garantir l'efficacité et permettre au collaborateur d'avancer en toute confiance.

Vous pouvez anticiper certaines questions qu'il se pose : « Suis-je en sécurité ? », « Suis-je légitime ? », « Vais-je réussir ? », « Cela est-il prudent ? » ■

| « *On ne sait jamais à quelle distance du succès on se trouve.* » *Tony Robbins*

Avantages

- L'accompagnement d'un collaborateur est une période d'investissement qui permettra de meilleurs résultats dans l'avenir.

- Le manager qui sait assurer le droit à l'erreur pour ses collaborateurs, saura se l'assurer pour lui-même et s'enlèvera également de la pression.

Précautions à prendre

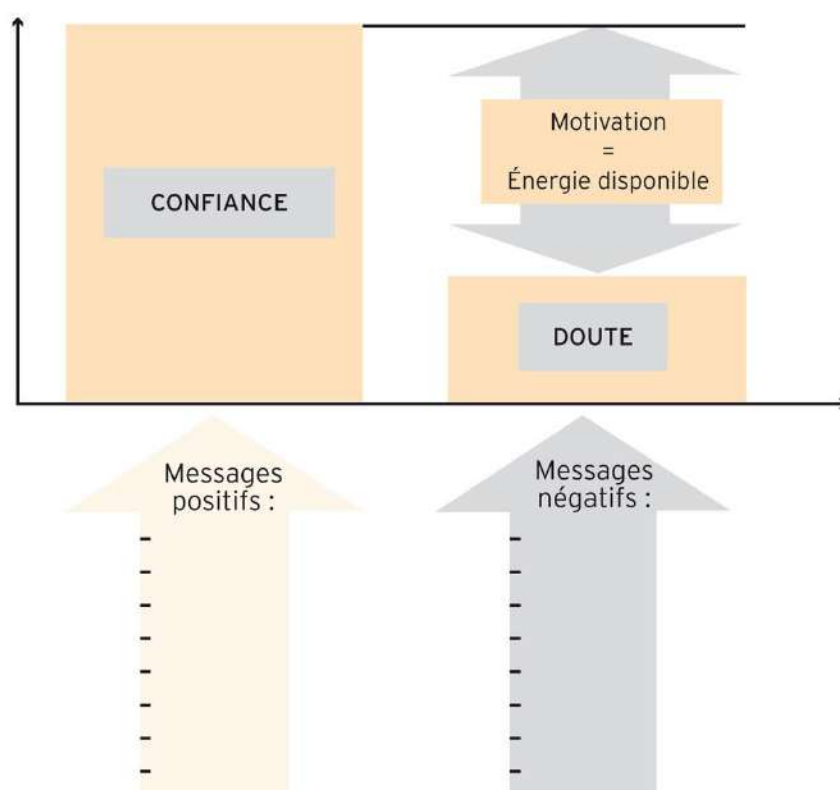
- Le droit à l'erreur (*et non pas à l'échec*) est une des permissions les plus importantes que l'on puisse donner à une personne que l'on souhaite voir évoluer.
- Tenir ferme sur le long terme et ne pas laisser la personne sans aide et sans contrôle en pensant qu'elle va réussir tout, tout de suite...
- Rien ne sert de mettre la barre trop haut, trop vite. Les progrès se font par paliers.

OUTIL

52

Accompagner dans le développement et la maturité

SAVOIR DIMINUER LE DOUTE : BILAN DOUTE/CONFIANCE



En résumé

Le niveau d'énergie disponible d'un individu dépend du bilan entre la confiance en soi (*produit par l'estime de ses proches, managers et les succès obtenus*) et le doute (*produit par les jugements négatifs de ses proches et les échecs accumulés*).

Chaque message positif va renforcer le niveau de confiance en soi de

l'individu. À l'inverse, chaque message négatif va renforcer le niveau de doute.

C'est le différentiel entre ces deux niveaux qui détermine ou modifie le **niveau d'énergie de l'individu** pour agir et donc, détermine son degré de motivation.

Insight

A person's level of disposable energy depends on the balance between their self-confidence (coming from the recognition they receive from colleagues and superiors, as well as from their successes) and their doubt (generated by negative judgments on the part of their peers, and by accumulated failures).

Each positive message reinforces an individual's level of self-confidence. Conversely, each negative message will reinforce their level of doubt.

*The differential between those two levels determines or modifies the **level of energy** at a person's disposal for acting, thereby determining his/her degree of motivation.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Savoir renforcer la confiance de l'autre.
- Valoriser les actes et les progrès de son collaborateur.
- Éviter de rentrer dans des jeux psychologiques.

Contexte

Accompagner quelqu'un en manque de confiance en soi, c'est lui faire prendre conscience de ses capacités, lui permettre de s'appuyer sur ses points forts et lui fournir de l'énergie positive.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Diminuez le doute** : chaque message négatif (*ou perçu comme tel*) est « enregistré » définitivement. Seul un travail personnel en profondeur peut en limiter les effets. La principale piste d'action doit donc être une limitation maximale des messages inhibiteurs.

2. **Augmenter le niveau de confiance** :

- **Faites preuve de bienveillance** : utilisez vos propres mots et actions pour lui montrer que vous acceptez la personne qu'elle est. Même si ses objectifs et ambitions ne sont pas toujours satisfaisants. **Ne pas mélanger la personne et ses actes**. Utilisez des phrases positives comme « *Vous êtes bon pour...* », « *Vous pouvez vous améliorer dans...* », « *J'accepte que...* », « *Je vous fais confiance sur tel et tel point...* ».

- **Fixez-lui des limites si nécessaire** : une personne souffrant de manque de confiance peut devenir extrêmement dépendante. Il est normal de ne pas accepter qu'elle vous interpelle en permanence. Vous devez fixer des limites avant de vous faire embarquer dans des jeux psychologiques (cf. [outil 22](#)). N'oubliez pas que vous êtes son manager, pas son thérapeute.

- **Renforcez les compétences** : accroître l'expertise d'un collaborateur et renforcer ses compétences est une excellente façon d'augmenter la confiance en soi, bien plus que de s'attaquer à ses incompétences. Il vaut mieux se focaliser un peu plus sur quelques compétences ciblées dans quelques disciplines bien déterminées.

3. Envoyez des signes de reconnaissance réguliers (cf. [outil 51](#)) :

- Reconnaître l'action, le geste ou le progrès qui mérite valorisation.
- Complimenter, dire au collaborateur ce qu'il a bien fait, avec précision.
- Écouter avec attention le degré de conscience du collaborateur sur la pertinence de son action.
- Lui faire raconter ses réussites et succès.

Méthodologie et conseils

Rappelez-vous que l'individu traduit les messages de son environnement non

pas en fonction de ce que l'émetteur a voulu dire, mais en fonction de sa perception propre. ■

« Si tu donnes un poisson à un homme, il se nourrira une fois. Si tu lui apprends à pêcher, il se nourrira toute sa vie. » Proverbe chinois

Avantages

- Travailler principalement sur les points positifs permet de limiter les messages inhibiteurs qui alimentent le manque de confiance en soi.
- Le regard confiant du manager encourageant la personne à renforcer ses compétences et acquérir plus d'expertise renvoie une image de « Je crois en toi » !

Précautions à prendre

- Apprécier une action réalisée et en aucun cas porter un jugement sur la personne. Éviter le « tu » qui tue la relation, mais utiliser le « Je » : « Je constate... ou je te demande... »
- Un signe de reconnaissance négatif devra être présenté comme un axe de progrès et comme un problème à résoudre.
- Pensez à donner régulièrement des encouragements.

Annexe à l'outil 7

Diagramme fonctionnel des états du moi

Comprendre les sous-états qui sont composés d'aspects positifs ou négatifs.

L'état Parent

PARENT NORMATIF

Côté positif (<i>Protecteur</i>)	Côté négatif (<i>Persécuteur</i>)
Il est aidant, pose les règles, les cadres et les limites c'est l'état du moi qui protège, qui permet de dire non, qui permet de ne pas se faire envahir : « <i>Si je sais me protéger, je peux protéger les autres.</i> »	Il est toujours dans les interdits, trop autoritaire, trop critique, voire censeur, on pourrait alors ne plus jamais rien faire, on deviendrait Persécuteur. Il dévalorise.

PARENT NOURRICIER

Côté positif (<i>Permissif</i>)	Côté négatif (<i>Sauveur</i>)
Il accueille, encourage et soutient. Il aide à s'épanouir, il est là pour donner la permission.	Il risque de surprotéger, il fait à la place de l'autre et devient Sauveteur.

L'état Adulte (*l'état Adulte n'a pas de sous-états*)

Côté positif	Côté négatif
Il est là pour recueillir des informations, en donner, pour gérer la réalité. Fonctionne comme un ordinateur, pose beaucoup de questions, analyse et régule les dialogues intérieurs entre l'état Parent et Enfant.	Être de manière excessive dans son Adulte amène au verrouillage des émotions (<i>le sentiment d'avoir affaire un « robot »</i>).

L'état Enfant

Sous-états du moi	Côté positif	Côté négatif
<p style="text-align: center;">Enfant créateur (ou Petit professeur)</p> <p>L'Enfant créateur est la source de créativité et d'innovation. Sa pensée s'est élaborée lorsque le petit enfant ne disposait pas encore d'un véritable langage. Elle est donc intuitive, voire magique.</p>	<p>L'Enfant créateur dispose d'une connaissance et d'une compréhension très aiguës en tout ce qui concerne les relations interpersonnelles. Il joue ainsi souvent pour la personne dans le domaine des relations avec autrui un véritable rôle de « poisson pilote. C'est le « radar » si utile aux commerciaux ». Il s'appuie donc sur un ensemble de perceptions peu précises mais complètes, voire synthétiques ; de même, n'ayant ni habitudes, ni traditions, de même à proprement parler de méthodes, il aborde chaque chose avec un « œil neuf ». Il comprend vite, invente des solutions nouvelles et trouve des « raccourcis ».</p>	<p>L'Enfant créateur a l'inconvénient d'être illogique ou incohérent, de prendre ses désirs pour des réalités ou d'avoir un fonctionnement fantasmatique. Il vit dans un monde magique et est prisonnier de ses jeux...</p>
<p style="text-align: center;">Enfant libre (ou spontané ou nature)</p> <p>Il est essentiellement mu par ses pulsions, ses désirs, ses émotions, ses sentiments. Aucune retenue dans la manifestation de tels comportements. L'Enfant libre permet de développer une créativité riche et puissante. Selon Éric Berne, au-delà des besoins physiologiques et des sensations (<i>plaisir et souffrance</i>), le comportement de l'Enfant spontané est gouverné par les quatre émotions fondamentales (<i>la peur, la tristesse, la colère, la joie</i>).</p>	<p style="text-align: center;">Spontanéité, créativité</p>	<p>Risque d'excès. Il manifeste par là même beaucoup d'égoïsme ce qui peut se traduire par des difficultés au plan de la sociabilité.</p>

Sous-états du moi	Côté positif	Côté négatif
<p>Enfant adapté Son objectif est de vivre en harmonie avec les grandes personnes réelles ou imaginaires de notre entourage, d'obtenir leur approbation, ou de se soumettre.</p>	<p>Enfant adapté modèle Il s'agit d'une adaptation psychologique saine, bien assumée aux exigences, aux règles de la vie sociale. L'Enfant adapté positif est généralement poli, courtois, obéissant, plein de tact et cela tout en gardant une autonomie suffisante de pensée et d'action.</p>	<p>Enfant adapté soumis Il se manifeste bien souvent par une sur adaptation dont l'excès fait perdre autonomie et spontanéité. L'Enfant soumis est foncièrement dépendant, il cherche à tout prix à plaire à l'autre, il manque de confiance en soi. Il ne s'assume pas dans l'adaptation à l'environnement.</p>
<p>Enfant adapté rebelle Il se caractérise par un refus de toute influence et de tout pouvoir. Il aime faire le contraire de ce qui lui est demandé. Une image d'autorité provoque chez lui un état de lutte permanent. L'Enfant adapté rebelle agit contre les directives parentales, dans le but d'obtenir de l'attention à défaut d'affection, ou réagit à un Parent abusif.</p>	<p>Remet les choses en cause, et se protège parfois car s'il se sent en « danger » face à une personne, va réagir.</p>	<p>Il se caractérise par un refus de toute influence et de tout pouvoir. Il aime faire le contraire de ce qui lui est demandé. Une image d'autorité provoque chez lui un état de lutte permanent. Il va prendre le contre-pied de tout.</p>

Bibliographie

Ouvrages

- ALBERT Éric. *Comment devenir un bon stressé*, Éditions Odile Jacob, 2006.
- ANDRÉ C et L ELORD F. *L'estime de soi*, Éditions Odile Jacob, 2008.
- ANDRÉ C et L ELORD F. *La force des émotions*, Éditions Odile Jacob, 2003.
- ANDRÉ C. *Et n'oublie pas d'être heureux*, Éditions Odile Jacob, 2014.
- ANDRÉ C. *Imparfaits, libres et heureux, pratiques de l'estime de soi*, Éditions Odile Jacob, 2009.
- BERNE É. *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, 2001.
- BERNE É. *Des jeux et des hommes*, Éditions Stock, 1984.
- BERNE É. *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Éditions Tchou, 2012.
- BIDOT N., CHALVIN D, MORAT B. *Agir ou subir ?*, InterEditions, 1996.
- CHALVIN D. *L'affirmation de soi, mieux gérer ses relations avec les autres*. ESF Éditions, 2016.
- CHATAIGNÉ C. *Psychologie des valeurs*, De Boeck, 2014.
- CORNEAU G. *La guérison du cœur*, Poche J'ai lu, 2003.
- CORNEAU G. *Le meilleur de soi*, Poche J'ai lu, 2009.
- CORNEAU G. *Victimes des autres, bourreau de soi-même*, Poche J'ai lu, 2004.
- CUNGI C. *Savoir s'affirmer en toutes circonstances*, Éditions Retz, 1996.
- CIKSZENTMIHALYI M. *Vivre la psychologie du bonheur*, Éditions Pocket évolution, 2005.
- DELIVRE F. *Le pouvoir de négocier, s'affronter sans violence*, InterEditions 2002.
- DRJEFFERS . *Tremblez mais osez*, Éditions Marabout Psy, 2013.
- FANGET F. *Oser, thérapie de confiance en soi*, Éditions Odile Jacob, 2006.
- FILIOZAT I. *Fais-toi confiance*, Éditions Marabout, 2013.
- GOLEMAN D. *L'intelligence émotionnelle*, Poche J'ai lu, 2014.
- HADDOU M. *Savoir dire non*, Poche J'ai Lu, 2014.

H AUVETTE D. *Le pouvoir des émotions*, Éditions d'Organisation, 2004.

H IRIGOYEN MF. *Le harcèlement moral*, Éditions Pocket, 2011.

H IRIGOYEN MF. *Les nouvelles solitudes*, Poche Marabout, 2013.

L ECOMTE J. *Introduction à la psychologie positive*, Éditions Dunod, 2014.

L ENHARDT V. *L'analyse transactionnelle*, Éditions d'Organisation, 2003

M ASLOW A. *Devenir le meilleur de soi*, Editions Eyrolles, 2013.

N UNGE O. et M ORTERA S. *Satisfaire son besoin de reconnaissance*, Éditions Jouvence, 2000.

R IOU A. *Jouer le rôle de sa vie*, Éditions de l'Homme, 2007.

R OSENBERG M. *La communication non violente au quotidien*, Éditions Jouvence, 2003.

R OSENBERG M. *Les mots sont des fenêtres*, Éditions La Découverte, 2016.

S ALOMÉ J. *Le courage d'être soi*, Éditions Pocket, 2003.

S ELIGMAN M. *S'épanouir : pour un nouvel art du bonheur et du bien-être*, Éditions Pocket, 2016.

S ERVAN-SCHREIBER D. *Guérir*, Éditions R. Laffont, 2003.

S ERVANT D. *Relaxation et méditations - Trouver son équilibre émotionnel*, Éditions Odile Jacob, 2007.

S ERVANT D. *Soigner le stress et l'anxiété*, Éditions Odile Jacob Poche, 2009.

S HANKLAND R. *La psychologie positive*, 2^e éd., Dunod, 2014.

S TEINER C. *L'ABC des émotions*, InterEditions, 2005.

S TEINER C. *Le conte chaud et doux des Chaudoudoux*, Éditions Pef, 2009.

S TEINER C. *Le pouvoir du cœur*, InterEditions, 2010.

S ZYMANSKI . G. *Développez charisme et cohérence personnelle*, InterEditions, 2011.

T EYSSÉDRE ML. *L'ancrage énergétique : retrouvez la force en vous !*, Poche, 2012.

W ATZLAWICK P. *La réalité de la réalité*, Poche, 2014.

W ATZLAWICK . P. *Le langage du changement. Éléments de communication thérapeutique*, Poche, 2014.

Reuves

C UDDY *et al.*, « Preparatory Power Posing Affects Nonverbal Presence and Job Interview Performance », *Journal of Applied Psychology*, Feb 9, 2015.

F REDRICKSON B. « Positive emotions », in *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.

J OHN Weakland, 1977, Norton, trad. Seuil 1981. Comprend plusieurs articles de Donald D. Jackson.

Liens utiles/blogs

<http://creativite-conseils.com/>

www.ergostressie.com

<http://analysetransactionnelle.fr/>

<https://coaching.monkey-tie.com>

<http://www.axismundi.fr>

Crédits :

[Outil 3 : © corpus delicti – The Noun Project](#)

[Outil 5 : © Gan Khoon Lay – The Noun Project](#)

[Outil 8 : © Mooms – The Noun Project ; © Ghan Khoon Lay – The Noun Project](#)

[Outil 10 : © Jules Ranvoisé – The Noun Project ; © Ghan Khoon Lay – The Noun Project](#)

[Outil 11 : © Ariel Kotzer – The Noun Project ; © icon 54 – The Noun Project ; © Barracuda – The Noun Project](#)

[Outil 12 : © Davo Sime – The Noun Project ; © Alena – The Noun Project ; © Mello – The Noun Project ; © Tobias Strohbach – The Noun Project](#)

[Outil 13 : © Dooder – Shutterstock.com](#)

[Outil 15 : © Adrien Coquet – The Noun Project ; © Hopkins – The Noun Project](#)

[Outil 15 : © Gregor Cresnar – The Noun Project](#)

[Outil 20 : © Sascha Elmers – The Noun Project ; © Shuaib Usman Yusuf – The Noun Project ; © Kathryn Olivieri – The Noun Project ; © Kero – The Noun Project ; © Shmidt Sergey – The Noun Project.](#)

[Outil 21 : © Gan Khoon Lay – The Noun Project](#)

[Outil 24 : © Nick Novell – The Noun Project](#)

[Outil 25 : © Ismael Ruiz – The Noun Project ; © Gan Khoon Lay – The Noun Project ; © Don BLC – The Noun Project](#)

[Outil 26 : © Gan Khoon Lay – The Noun Project](#)

[Outil 27 : © Juan Pablo Bravo – The Noun Project](#)

[Outil 27 cas : © Gabriel Sanchez – The Noun Project ; © Benjamin Sommerlad – The Noun Project](#)

[Outil 28 : © Adrien Coquet – The Noun Project ; © Guilhem – The Noun Project](#)

[Outil 28 cas : © Nick Novell – The Noun Project ; © Jozef Malacky – The Noun Project](#)

[Outil 29 : © Gan Khoon Lay – The Noun Project ; © Megan Mitchell – The Noun Project ; © Icons8 – The Noun Project ; © il Capitano – The Noun Project ; © iconsphere – The Noun Project](#)

[Outil 30 : © Gan Khoon Lay – The Noun Project ; © Alina Oleynilk – The Noun Project](#)

[Outil 31 : © Lluisa Iborra – The Noun Project ; © Miguel C Balandrano – The Noun Project](#)

[Outil 35 : © Edward Boatman – The Noun Project](#)

[Outil 36 cas : © Juan Pablo Bravo – The Noun Project ; © Claire Jones – The Noun Project ; © Gan Khoon Lay – The Noun Project ; © Llisole – The Noun Project](#)

[Outil 37 : © Gan Khoon Lay – The Noun Project](#)

[Outil 37 cas : © Strohberto – The Noun Project ; © Barracuda – The Noun Project ; © Arianne Apostol – The Noun Project](#)

[Outil 39 : © Luis Prado – The Noun Project ; © Magicon – The Noun Project](#)

[Outil 40 : © Gan Khoon Lay – The Noun Project ; © hans dreiman – The Noun Project ; © corpus delicti – The Noun Project](#)

[Outil 41 : © Gan Khoon Lay – The Noun Project ; © Creative Stall – The Noun Project](#)

[Outil 42 : © Gan Khoon Lay – The Noun Project ; © Icon Fair – The Noun Project](#)

[Outil 43 : © Sathish Selladurai – The Noun Project ; © Jacqueline Fernandes – The Noun Project ;](#)

[Outil 45 : © James Keuning – The Noun Project ; © Arthur Shlain – The Noun Project](#)

[Outil 46 : © Jonah Bethlehem – The Noun Project ; © Luis Prado – The Noun Project](#)

[Outil 48 : © Moriah Rich – The Noun Project ; © misirlou – The Noun Project ; © Adrien Coquet – The Noun Project](#)